



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

CREATION OF SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Teršl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2016

Abstrakt

Obsahem mé práce je vypracování kroků nutných k založení podniku. V první části práce charakterizuji teoretické pozadí, ve kterém se primárně zaměřím na charakteristiku jednotlivých analýz včetně modelu CANVAS. Ve druhé části se zaměřím na analýzu trhu, na kterém bude podnik působit, charakteristiku vnějšího prostředí a pokusím se vystihnout princip nabízeného produktu, který je předmětem obchodní činnosti budoucího podniku. V návrhové části přistoupím k variantnímu řešení jednotlivých obchodních modelů, které jsou úzce spjaté s výsledky SWOT matice analytické části. V další části provedu komplexní hodnocení jednotlivých variant dle principu BSC a v závěru praktické části provedu návrh kroků nutných k založení podniku využívajícího výsledný obchodní model.

Abstract

The content of my diploma thesis is to develop necessary steps to set up a business. The first part describes the theoretical background, which primarily focuses on the characteristics of individual analyzes, including model CANVAS. The second part focuses on analysis of the market in which will the business operate, followed by characteristics of external environment and then I try to capture the principle of offered product, which is the subject of future business venture. In the design part of my work, I approach variable solutions of individual business models that are closely linked with the results of the SWOT matrix analysis. In the next section, I perform a comprehensive evaluation of the various options based on the principle BSC and at the end of the practical part I design the necessary steps to set up a business that uses the resulting business model.

Klíčová slova

SWOT analýza, Porterova analýza, BSC, Monte Carlo, podnik, cenová kalkulace, CANVAS model, sázení, sázkař, arbitráž

Keywords

SWOT analysis, Porter analysis, BSC, Monte Carlo, company, price calculation, CANVAS model, betting, bettor, arbitrage

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

TERŠL, M. Založení malého podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 108 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 27.5 2016

.....
Bc. Michal Teršl

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vedení mé diplomové práce a za jeho užitečné rady a připomínky, které se týkaly nejen této práce.

Obsah

Obsah	1
Úvod	3
1 Vymezení problému, cíle práce a použité metody	4
1.1 Vymezení problémů práce	4
1.2 Cíle práce	4
1.3 Použité metody	5
2 Teoretická východiska práce	6
2.1 Vymezení základních pojmů	6
2.1.1 Podnikání	6
2.1.2 Podnikatel	6
2.1.3 Podnik	7
2.1.4 Základní kroky k založení podniku	8
2.1.5 Volba právní formy podnikání	9
2.2 Základní pojmy sázkařského průmyslu	10
2.3 Analytické metody	11
2.3.1 Analýza externího prostředí	11
2.3.2 SWOT analýza	12
2.3.3 Analýza rizik	14
2.4 Finanční Analýza	15
2.4.1 Uživatelé finanční Analýzy	15
2.4.2 Finanční plánování	15
2.4.3 Krátkodobý finanční plán	16
2.5 Canvas model	16
2.6 Časový harmonogram realizace	19
3 Analytická část	21
3.1 Analýza trhu	21
3.1.1 Analýzy současné situace na trhu sázkařského průmyslu	21
3.1.2 Analýza sázkových kanceláří	22
3.2 Sportovní sázení	23
3.2.1 Charakteristika sportovního sázení	23
3.2.2 Příčiny zisku sázkových kanceláří	24
3.2.3 Charakteristika principu sportovních arbitráží	25
3.3 Charakteristika programu ArbHunter	28
3.4 Marketingový průzkum	28

3.4.1	Cílový zákazník	28
3.4.2	Cenová politika.....	30
3.5	Analýza obecného okolí	33
3.5.1	Slept analýza.....	33
3.6	Analýza oborového okolí.....	36
3.6.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	36
3.7	Swot Analýza.....	41
3.8	Závěry z provedených analýz	43
4	Návrhová část.....	44
4.1	Varianta A.....	44
4.1.1	Canvas model.....	44
4.2	Varianta B	57
4.2.1	Akumulátor sázek	65
4.2.2	Rizika varianty B	71
4.3	Varianta C.....	79
4.3.1	Charakteristika varianty C	79
4.3.2	Cenová kalkulace služby	79
4.4	Hodnocení jednotlivých variant.....	83
4.4.1	Finanční hodnocení.....	83
4.4.2	Hodnocení rizik	84
4.4.3	Potenciál růstu	85
4.4.4	Seberealizace	85
4.4.5	Časový harmonogram	86
4.4.6	BSC.....	87
4.5	Založení podniku	87
4.5.1	Podnik.....	87
4.5.2	Produkt.....	87
4.5.3	Obchodní model.....	88
4.5.4	Finanční plán	88
4.5.5	Analýza rizika.....	94
4.5.6	Časový harmonogram realizace.....	99
5	Závěr	102
	Literatura	103
	Seznam obrázků.....	107
	Seznam tabulek.....	107
	Seznam grafů	108

Úvod

Stále rostoucí úroveň jednotlivých sportů, sportovních klubů a jednotlivců s sebou nese stále větší zájem ze strany sportovních příznivců. Rostoucí popularitu sportu lze pozorovat na budování větších a modernějších stadiónů, růstu mezd sportovců, návštěvnosti sportovních událostí nebo počtu televizních diváků sportovních zápasů.

Rostoucí popularitu sportovních událostí lze sledovat i na růstu trhu sportovních sázek. Počátky sportovního sázení sahají již do 17. století, kdy kolébkou tohoto průmyslu byla Velká Británie. Od roku 1961, kdy zde byly sázky oficiálně povoleny, se prostředí na tomto trhu výrazně změnilo.

Začátek nového tisíciletí a internetová revoluce s sebou přinesly i možnost aktivního sázení z pohodlí domova. Jedním z trendů poslední doby jsou pak i mobilní aplikace, které způsob sázení přenesly na novou úroveň, kdy si zákazník sázkové kanceláře může vsadit prakticky odkudkoliv.

První sázkovou kancelář na českém trhu se roku 1991 stala společnost FortunaGame a.s.. Od tohoto roku zde figuruje několik dalších společností, které si dělí tento miliardový průmysl. Vysoká konkurence v tomto odvětví a rozvoj počítačových technologií umožnily vstup profesionálních investorů, kteří neberou sázení jako způsob ke zvýšení prožitku ze sportovní události, ale jako nástroj ke zhodnocení jejich kapitálu.

Téma mé diplomové práce jsem si zvolil s ohledem na vlastní zkušenosti se sportovním sázením, které umožnily investiční pojetí kurzových sázek. Díky vzájemné spolupráci s IT specialisty jsme byli schopni posunout drobné přivýdělky v řádech stovek korun za měsíc na desítky tisíc měsíčně. S ohledem na naše znalosti a zkušenosti na trhu sportovního sázení, a systémové a investiční pojetí kurzových sázek, jsme se rozhodli přistoupit k drobnému podnikání, kdy produktem naší společnosti je analytický software s obchodním názvem ArbHunter.

1 Vymezení problému, cíle práce a použité metody

1.1 Vymezení problémů práce

Jeden z nejčastějších problémů začínajících podnikatelů je absence studie zájmu o jejich produkt, která často vede k optimistickým představám ohledně poptávky po daném produktu či službě. Pokud se ukáže, že je o produkt zájem, je kvalitní a má potenciál, nastává další fáze, kdy je problémem volba efektivního obchodního modelu, který by dosáhl požadované úrovně zisku. Na vývoji softwaru ArbHunter jsme v týmu čtyř lidí pracovali více než 14 měsíců. Poté následovalo půl roku zdokonalování a modifikací, které vedly k ověření jeho použitelnosti. Při následném testování se nám dostalo pozitivní zpětné vazby, která nás přesvědčila k dalšímu kroku. Tímto krokem je založení společnosti, která dokáže využít potenciál našeho produktu a při přijatelné úrovni rizika dosáhnout požadovaného růstu tržní hodnoty podniku.

První část práce je věnována teoretickému pozadí podnikání, charakteristice dílčích analýz a metod použitých v dalších částech práce. Druhá část práce se zabývá analýzou trhu sportovních sázek, principu sportovních arbitráží a v neposlední řadě předmětem obchodních variant. Na základě výsledků jednotlivých analýz je v poslední části analytického oddílu vypracována SWOT analýza, jejíž výsledky jsou vstupními daty k poslední části této práce. V té je nejdříve provedena charakteristika jednotlivých variant za užití například metody CANVAS. Následuje dílčí cíl práce, kterým je komplexní hodnocení jednotlivých variant dle principu metody Balanced Scorecard, která umožní zohlednit více faktorů i kvalitativní povahy. Poslední částí práce je návrh na založení podniku vycházející z výsledku hodnocení obchodních variant v souladu s cílem této práce.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem mé práce je navržení kroků k založení nové firmy. Aby bylo možné adekvátně navrhnout jednotlivé kroky k založení nové firmy, je třeba stanovit vhodný obchodní model, který dokáže využít potenciál nabízeného produktu a docílit požadovaného

zisku při přijatelném riziku. Po výčtu jednotlivých kroků nutných k realizaci nové firmy provedu i jejich časové zařazení do harmonogramu realizace.

Prvním dílčím cílem práce je vypracování tří obchodních modelů, které umožní variantně porovnat jednotlivé atributy jako je ziskovost, stupeň rizika nebo potenciál dalšího rozvoje. Jednotlivé varianty se nachází v různých podnikatelských prostředích a variantní přístup umožní hodnocení jak B2B tak B2C trhu.

Druhým dílčím cílem je komplexní zhodnocení jednotlivých atributů dle principu metody Balanced Scorecard. V rámci charakteristiky jednotlivých variant dojde k hodnocení dílčích atributů, které budou vstupními daty k souhrnnému hodnocení. Výsledný model bude dále použit v závěru návrhové části ke splnění hlavního cíle práce.

1.3 Použité metody

V analytické části mé práce budu pracovat s metodami SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzou bodu zvratu a dalšími. Tyto metody povedou k objektivnímu zhodnocení produktu a vnějšího prostředí. Výsledky těchto analýz budou souhrnně zaznamenány pomocí SWOT matice, jejíž zhodnocení dá základ pro variantní řešení návrhové části mé práce.

V návrhové části nejprve charakterizují jednotlivé varianty, kde použiji například model CANVAS nebo analýzu rizika pomocí metody Monte Carlo a mapy rizik. V závěru mé práce provedu návrh k založení podniku, ve kterém využiji metody pro finanční analýzu nebo časové zobrazení jednotlivých činností pomocí Ganttova diagramu.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Podnikání

Za základní právní předpisy upravující podnikání v České republice lze považovat:

- Zákon č. 89/2012 SB., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Podnikání v současné době spočívá v samostatné, soustavné, udržitelné, dlouhodobé výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, usilující o zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku konkurenceschopným uspokojováním potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin v měnícím se globálním prostředí.

Podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Nedílnou součástí podnikání jsou samozřejmě podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů a překonávání tradičních stereotypů, což představuje iniciaci a zavádění nových řešení, ochotu a připravenost podnikatele převzít nevyhnutelné podnikatelské riziko spojené s možným ekonomickým úspěchem.

Podnikání je prostředkem k uspokojování svých potřeb uspokojováním cizích potřeb. Podnikavost je schopnost, umění a motivace nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení předpokládané či plánované prosperity podniku. Podnikání představuje praktickou realizaci podnikavosti.

2.1.2 Podnikatel

Za podnikatele se na základě občanského zákoníku (§ 420) považuje osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Z hlediska ochrany

spotřebitele je podle občanského zákoníku (§ 1963) za podnikatele považována také každá osoba uzavírající smlouvy, které souvisejí s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností nebo při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, jež jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Podnikatel je rozhodujícím faktorem hospodářského vývoje. Činnost úspěšného podnikatele je založena na vysoké kvalitaci, odbornosti, informovanosti a na systematickém cílevědomém úsilí. Je to tedy člověk se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi, a k těmto charakteristikám se někdy přidává i schopnost řídit a být vůdčí osobností. Podnikatel odpovídá za rozhodnutí týkající se:

- Předmětu podnikání
- Proč a jaké produkty pro koho vyrábět
- Na jakém trhu prodávat
- Kolik jakých produktů vyrábět
- S jakými zdroji a s jakou jejich alokací podnikat
- Jak podnikat

Úspěch podnikání je spojen s vhodným podnikatelským záměrem, resp. plánem, přičemž „být podnikavý“ znamená mít určité dispozice (schopnosti, vědomosti, dovednosti) a osobní vlastnosti (nespecifické, specifické). Mezi typické rysy podnikatele, které by měl uplatňovat ve své každodenní činnosti, je možné zařadit vytrvalost, sebedůvěru, odpovědnost, informovanost, iniciativu, monitoring, úsilí o úspěch, racionální chování, respektování okolní reality.

2.1.3 Podnik

Podnik je instituce vytvořená k podnikatelské činnosti. Evropská komise v nařízení č.800/2008 definuje podnik jako každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení běžně vykonávající hospodářskou činnost.

Podniky existují proto, aby vyráběly, distribuovaly výrobky, zboží a poskytovaly služby zákazníkům, a také uspokojovaly potřeby všech ostatních, kteří jsou s vývojem podniku spjatí. To je jejich hlavní poslání. Podniky, stejně jako jednotlivci, ve svém chování

sledují určitý cíl. Cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku – maximalizace hodnoty majetku vlastníků.

Podnik je obklopen okolím, jehož vývoj na podnik výrazně působí nejen jako určité omezující podmínky, ale také jako příležitosti pro další rozvoj jejichž včasné využití znamená konkurenční výhodu. Podnik ovšem také působí na své okolí. Mezi nejdůležitější prvky okolí patří:

- Geografické
- Technologické
- Sociální
- Politické a právní
- Ekonomické
- Ekologické
- Etické
- Kulturně-historické [1]

2.1.4 Základní kroky k založení podniku

Abychom mohli stanovit základní kroky k založení podniku je třeba si odpovědět na tři základní otázky:

Kde jsme nyní?

Tento aspekt se týká důkladné analýzy situace, ve které se podnik nalézá. Jedná se o analýzu jak externího prostředí, tak i interního prostředí.

Kam chceme jít?

Obecně se tato otázka týká oblasti, kam chceme, aby se podnik dostal, a pro kterou je podnikatelský plán zpracován. Zde se nejedná pouze o situace spojené s dalším rozvojem či růstem podniku, ale i situace spojené s obranou podniku jako takovou a s obrannou strategií, resp. s požadavkem udržet se na trhu.

Jak se tam chceme dostat?

Zde se jedná o specifikaci jednotlivých druhů zdrojů či metod nutných pro to, abychom dosáhli vytyčených podnikových cílů, resp. podnikových strategií. [2]

Na poslední otázku odpovídá podnikatelský plán, kdy plán je možné definovat jako obecný pojem, který definuje časovou i věcnou posloupnost jednotlivých činností, které vedou k dosažení požadovaného budoucího stavu. Právě odpověď na poslední otázku je odpovědí na otázku základních kroků k založení podniku.

2.1.5 Volba právní formy podnikání

Při volbě právní formy podnikání je nutné v každé konkrétní situaci zvážit přednosti a nedostatky právních forem, které přicházejí v úvahu pro efektivní fungování podniku v měnících se podmínkách. Obchodní zákoník připouští podnikání fyzických a podnikání právnických osob.

2.1.5.1 Podnikání fyzických osob

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se setkáme s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Fyzická osoba, která chce podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na:

1) Ohlašovací

Vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení a jsou osvědčeny výpisem z živnostenského rejstříku. Dělí se na:

- Řemeslné živnosti – pro jejich získání a provozování je zapotřebí výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Například se jedná o řeznictví, zednictví, montáž apod.
- Vázané živnosti – pro jejich získání a provozování je podmínkou prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona. Například masérské služby, vedení účetnictví apod.
- Volná živnost – pro získání nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost. Například velkoobchod, maloobchod, ubytovací služby apod.

2) Koncesované živnosti

Vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této živnosti i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Jedná se například o provozování cestovní kanceláře, taxislužby apod.

2.1.5.2 Podnikání právnických osob

Zahájení podnikatelské činnosti je administrativně náročnější než v případě podnikání u fyzických osob, a v řadě případů je nutné při zakládání firmy složit také základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku.

Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby:

1) Osobní společnosti

U osobní společnosti se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost

2) Kapitálové společnosti

Společníci mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Řadíme sem:

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost

3) Družstva

Méně častá právní forma podnikání v ČR. [3]

2.2 Základní pojmy sázkařského průmyslu

Sázková kancelář - Podnikatelský subjekt, který provozuje kurzové sázky dle platného loterijního zákona.

Sportovní sázkař - Zákazník sázkové kanceláře nebo jiné společnosti provozující sportovní sázky.

Událost - Sportovní, politická nebo jiná událost, která je předmětem sázení. Obsahuje dvě a více příležitostí.

Příležitost - Jeden z možných výsledků události, například výhra domácích. Příležitosti bývají označeny jako:

- 1 - Výhra domácích
- 10 - Výhra nebo remíza domácích

0(X) - Remíza

02- Výhra nebo remíza hostů

2 - Výhra hostů

Tip - Odhad budoucího výsledku sportovní události.

Tiket - Souhrn sázkových příležitostí včetně kurzu, vsazené částky a možné výhry.

Sólo tiket - Jedna příležitost na tiketu.

Ako tiket - Více příležitostí na tiketu, kurzy se vzájemně násobí, je potřeba uhodnout všechny tipy.

Matchbetting - Jedná se o bezrizikovou metodu sázení, kdy je provedena sázka na všechny možné výsledky dané události.

Arbitráž - Jedná se o podmnožinu metody matchbetting, kdy je rovněž využívána metoda bezrizikového sázení s tím rozdílem, že tato situace dosahuje výhernosti nad 100%.

Bonus scalping - Metoda, kdy se sázkař snaží získat co největší podíl z nabízeného bonusu v podobě zisku s využitím bezrizikového sázení. [4]

2.3 Analytické metody

2.3.1 Analýza externího prostředí

Analýza vnějšího neboli externího prostředí je analýza, která slouží k určení výchozí strategické pozice podniku. Tato strategická analýza se zabývá především dvěma základními oblastmi:

1. Makrookolí podniku
2. Konkurenční okolí podniku [5]

2.3.1.1 Metoda SLEPT (PEST)

Analýza SLEPT neboli PEST se zaměřuje na makroprostředí podniku. SLEPT analýza nezahrnuje všechny aspekty makroprostředí, ale jen ty, které významně ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat poptávku po produktech firmy. Název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů, které jsou touto metodou analyzovány.

S - Sociálně-kulturní

L - Legislativní

E - Ekonomické

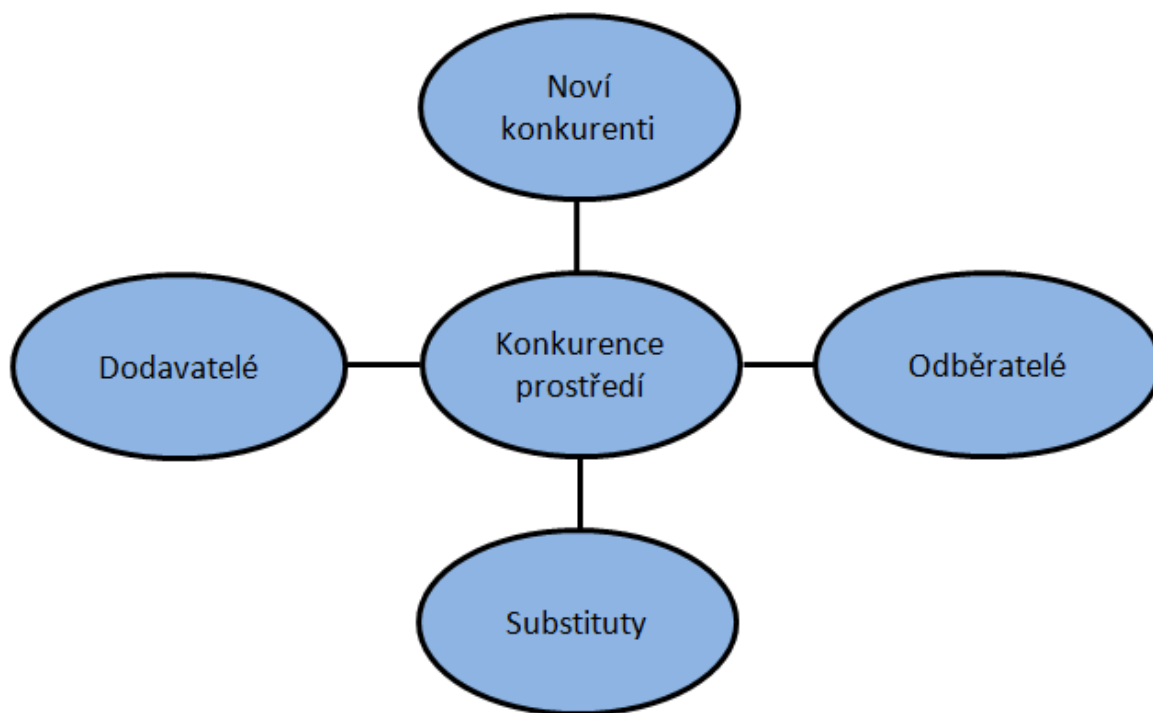
P - Politické

T - Technologické [6]

2.3.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy/SBU působící v určitém odvětví je především určována působením pěti sil.

1. Vyjednávací síla dodavatelů
2. Vyjednávací síla odběratelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na daném trhu [7]



Obrázek 1:Porterův model pěti sil

(Zdroj: Hanzelková, vlastní zpracování)

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza poukazuje na hlavní konkurenční výhody podniku (competitive advantage) a klíčové faktory úspěchu (key success factors) za pomoci odhadu silných a slabých stránek, budoucích příležitostí a hrozeb podniku. Tyto klíčové faktory jsou verbálně

charakterizovány, případně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit za pomoci nejrůznějších technik, například porovnáním s konkurenty (benchmarking), převzetí již uskutečněných dílčích analýz apod. SWOT analýza se skládá z analýzy:

1. Silných stránek (Strengths)
2. Slabých stránek (Weaknesses)
3. Příležitostí (Opportunities)
4. Hrozeb (Threats)

Při zpracování SWOT je vhodné respektovat tyto zásady:

- Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta/jevy. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich následné využití při návrhu strategie spíše komplikuje.
- V případě, že je SWOT součástí strategické analýzy, pak by v ní měla být definována pouze strategická fakta.
- SWOT analýza by měla být objektivní, měla by objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, ve kterém se objekt analýzy nachází.
- Síla působení a vlivu jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu (například hodnocení bodovacím systémem, zvýraznění apod.)
- SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z podstaty této strategie totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje. [8]

2.3.3 Analýza rizik

Základním cílem analýzy rizika podnikatelských projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku.

Cílem analýzy rizika podnikatelského projektu je zjistit:

- které faktory (nákladové položky, poptávka, prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové sazby aj.) jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko daného podnikatelského projektu, případně které faktory lze zanedbat;
- jak velké je riziko podnikatelského projektu, a zda je toto riziko ještě přijatelné, či je již nepřijatelné;
- jakými opatřeními je možné snížit riziko podnikatelského projektu na přijatelnou míru. [9]

2.3.3.1 Metoda Monte Carlo

Metoda Monte Carlo je souhrnné označení pro soubor algoritmů využívajících generování pseudonáhodných čísel pro analýzu jevů, na které mají vliv náhodné faktory. Metoda je založena na statistickém přístupu, kde se na základě mnohokrát opakovaných náhodných pokusech získají obecné charakteristiky, pomocí kterých bude možné popsat modelovaný jev. Samotné dílčí pokusy nemají velkou vypovídající hodnotu, avšak mnohonásobné opakování těchto pokusů přináší použitelné výsledky díky platnosti zákona velkých čísel. Metoda Monte Carlo patří mezi stochastické simulační metody, protože opakování celé simulace se stejnými parametry vede k různým výsledkům. Metoda však umožňuje získání alespoň přibližných výsledků v situacích, kdy jsou běžné analytické přístupy příliš složité či nemožné. Při simulaci se metoda Monte Carlo spoléhá na pravděpodobnost, modelování náhodných veličin a statistické odhady jejich charakteristik. Metodu Monte Carlo lze také použít pro simulaci deterministických úloh, které nepracují s náhodnými veličinami. [10]

2.3.3.2 Mapa rizik

K identifikaci a grafickému znázornění rizik slouží mapa rizik, což je dvourozměrný graf poloh rizik v souřadnicích „pravděpodobnost“ a „dopad rizika“. Mapa rizik bývá rozdělena dvěma indiferenčními křivkami, které rozdělují oblast na:

- běžná rizika
- závažná rizika
- kritická rizika [11]

2.4 Finanční Analýza

Finanční analýza podniku je analýzou financí podniku. Finance podniku mohou být definovány jako pohyb peněžních prostředků, vyjádřený peněžními toky (příjmy a výdaji peněžních prostředků). [12]

Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. [13]

2.4.1 Uživatelé finanční Analýzy

Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházejících tak, či onak do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finanční analýzy jsou jednak externí a jednak interní. K externím uživatelům patří:

- investoři
- banky a jiní věřitelé
- stát a jeho orgány
- obchodní partneři(zákazníci a dodavatelé)
- manažeři, konkurence apod.

K interním uživatelům výsledků finanční analýzy patří:

- manažeři
- odboráři
- zaměstnanci
- vlastníci [13]

2.4.2 Finanční plánování

Finanční plánování lze definovat jako rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Plánování je prioritní funkcí řízení podniku. Úspěšné plánování vychází z kvalitní analýzy předcházejících skutečností zahrnující jejich uvážlivé hodnocení. [14]

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a z hlediska náročnosti na zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Vyplývá to ze skutečnosti, že finanční plán je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku. Má integrující postavení v systému podnikových plánů, neboť se v něm spojují

všechny dílčí plány podniku. Finanční plán nemá jen pasivní roli sumarizace výstupů dílčích plánů, ale aktivně na ně působí, a tím i na celý reprodukční proces podniku. Tuto úlohu plní tím, že určuje disponibilní finanční zdroje pro financování podnikových aktivit.

Finanční plán podniku vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Podle délky časového horizontu, na který se plán sestavuje, se může jednat o dlouhodobý (strategický) finanční plán nebo krátkodobý (operativní) finanční plán. [2]

2.4.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se sestavuje v ročním a kratším časovém horizontu. Je sestavován s vysokou mírou podrobnosti a dále se rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činností.

Sestavovatelé finančního plánu mají často sklony přenášet svá přání do formy plánu bez reálného posouzení realizovatelnosti. Proto je potřebné plnění plánu pravidelně kontrolovat a podle změn v okolí podniku a zjištěných výsledků plánu přijímat opatření k jeho dosažení, případně plán korigovat. Vzhledem k tomu, že finanční výsledky podniku jsou zřejmě z účetních výkazů, jsou nejvhodnější formou finančního plánu "pro forma" výkazy. Výstupem finančního plánu v ročním časovém horizontu je:

- plán výnosů a nákladů
- plánovaná rozvaha
- plán peněžních toků
- plán rozdělení zisku
- plán externího financování [2]

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plánovaný rozpočet aj. [15]

2.5 Canvas model

Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firma hodlá vydělávat peníze. Těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Stavební prvky tvoří:

- **Zákaznické segmenty**

Zákazníci představují jádro každého business modelu. Bez zákazníků (kteří podniku zajišťují zisk), nemůže žádná firma dlouho přežít. Firma může zlepšit své služby zákazníkům tím, že je seskupí do různých segmentů dle jejich potřeb, chování či jiných atributů. Business model pak může definovat jeden či více velkých nebo malých zákaznických segmentů. Firma pak musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, může přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů.

- **Hodnotové nabídky**

Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo určitou jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků a služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu. V tomto smyslu je hodnotová nabídka souborem či balíčkem výhod, které firma zákazníkům nabízí.

- **Kanály**

Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Kanály mají několik různých funkcí, např.:

- Zvyšování povědomí výrobcích a službách firmy mezi zákazníky
- Pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy
- Nabídnutí možnosti zakoupit konkrétní produkty a služby
- Předání hodnotové nabídky zákazníkům
- Poskytování poprodejní zákaznické podpory

- **Vztahy se zákazníky**

Firma by si měla ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Dané vztahy mohou být různé, od osobních po automatizované. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z následujících motivací:

- Získání zákazníků
- Udržení zákazníků
- Navyšování prodeje (tzv. upselling)

- **Zdroje příjmů**

Jestliže tvoří zákazníci srdce business modelu, jsou zdroje příjmů jeho tepnami. Firma se musí sama sebe zeptat: Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment opravdu ochoten platit? Úspěšná odpověď na tuto otázku pak firmě umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmů. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy, např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu, závislost na množství či techniky Yield managementu. Business model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů:

- Transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb
- Opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory

- **Klíčové zdroje**

Klíčové zdroje potřebuje každá firma. Tyto zdroje firmě umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. V závislosti na typu business modelu jsou zapotřebí různé klíčové zdroje. Tyto klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Firma je může vlastnit či si je může pronajímat, popřípadě je může koupit od klíčových partnerů.

- **Klíčové činnosti**

Každý business model se opírá o řadu klíčových činností. Jde o nejdůležitější činnosti, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Stejně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Klíčové činnosti se také liší v závislosti na typu business modelu.

- **Klíčová partnerství**

Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů. Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika či získání zdrojů. Rozlišujeme mezi čtyřmi odlišnými typy partnerství:

- Strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují

- Spolupráce, tzn. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty
- Společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty
- Vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky

- **Struktura nákladů**

Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit. Některé business modely jsou ovšem náklady motivovány více než jiné, např. nízkonákladové aerolinky svůj business model založily výhradně na nízkých nákladech.

Uvedených devět stavebních prvků business modelu tvoří základ užitečného nástroje, kterému zde říkáme plátno business modelu. Podobá se plátnu malířskému, skládá se z devíti prvků a umožňuje vizuálně znázornit nové i existující business modely. [16]

2.6 Časový harmonogram realizace

Důležitým krokem při sestavování podnikatelského plánu je časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Jde o realizační projektový plán. Nejprve si určíme všechny důležité kroky a aktivity, které musíme v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknout, milníky, jichž chceme dosáhnout, a termíny jejich dosažení. K tomu můžeme použít úsečkový diagram, který znázorňuje plánované aktivity jako úsečky v diagramu. Na základě úseček je ihned jasné, kdy a jaké práce musí začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají být ukončeny. Začátky a konce úseček se označují jako mezníky. Z úsečkového diagramu se dá později při finančním plánování odvodit výše a termín investičních a osobních nákladů. [15]

Plán realizace podnikatelského projektu by měl především stanovit:

- Jednotlivé aktivity, které je třeba zabezpečit;
- Termíny, ve kterých je třeba tyto aktivity dokončit (případně zahájit);
- Osoby odpovědné za realizaci jednotlivých aktivit;
- Zdroje, které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat;
- Výsledky, ke kterým měly vést jednotlivé aktivity;
- Vzájemné vztahy a závislosti jednotlivých aktivit;

- Aktivita, jež jsou pro úspěšnou realizaci podnikatelského projektu kritické a kterým je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost. [9]

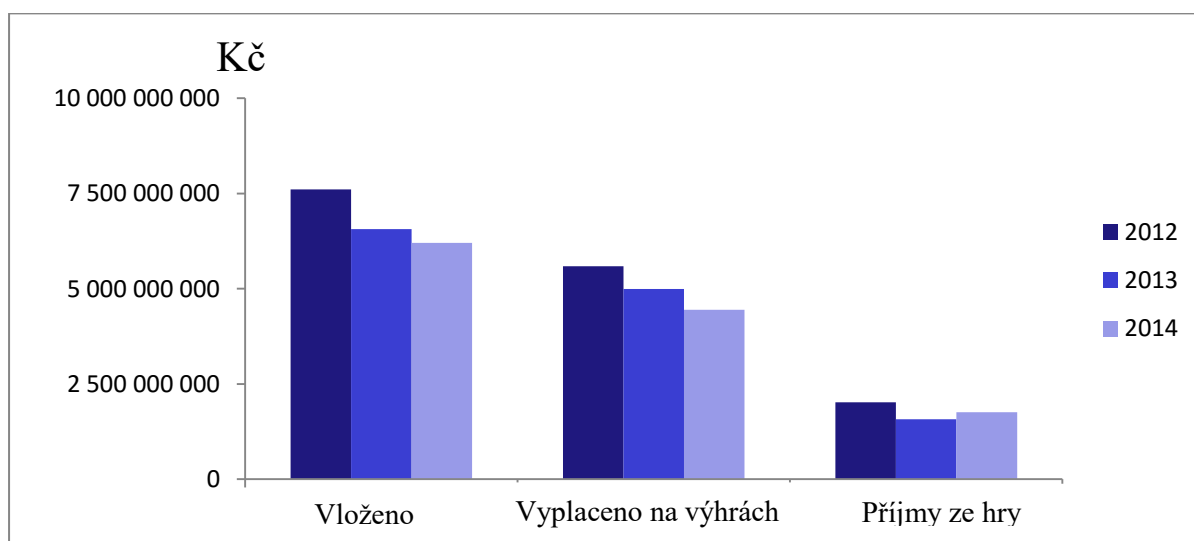
3 Analytická část

Nyní se dostáváme k analytické části. Cílem této části je charakterizovat software ArbHunter, jeho princip, přidanou hodnotu pro zákazníka, silné a slabé stránky, jeho případné postavení na trhu a další. K dosažení cílů této části využiji metod SLEPT, Porterova modelu pěti sil, SWOT matice a dalších.

3.1 Analýza trhu

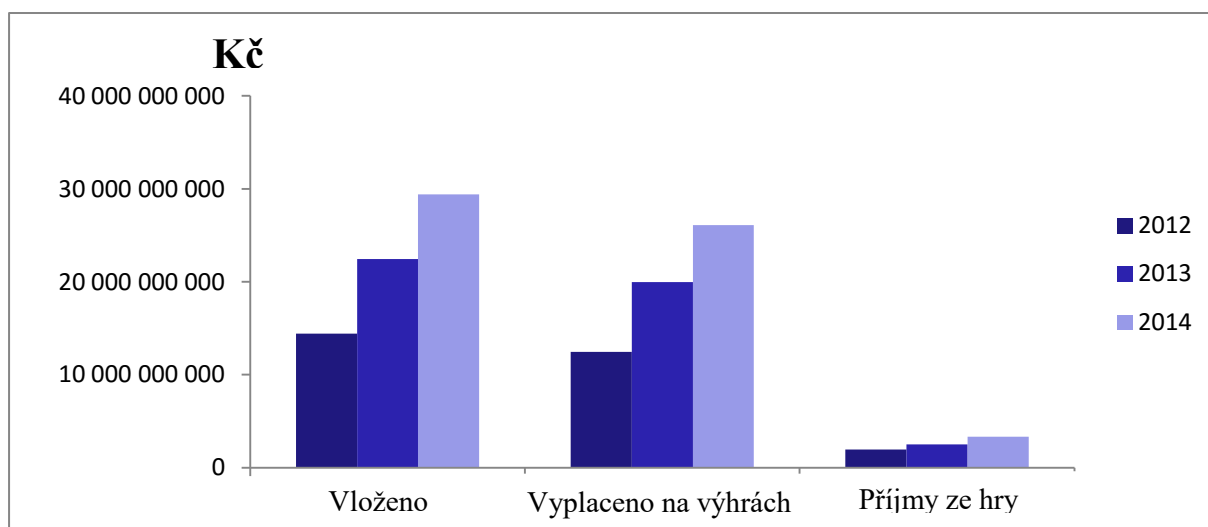
3.1.1 Analýzy současné situace na trhu sázkařského průmyslu

Česká republika je považována za srdce Evropy nejen z geografického hlediska, ale i v oblasti hazardu. Ve srovnání s dalšími evropskými státy jsme na vrcholu žebříčku v objemu prosázených finančních prostředků. V roce 2014 bylo v České republice prosázeno 138,1 miliardy korun, na výhrách bylo zpětně vyplaceno pouze 106,7 miliardy. Legálním provozovatelům loterií a podobných her tak zůstalo 31,4 miliardy korun. Kurzové sázení je zde podle MFČR rozděleno na dvě skupiny. První skupinou je Kurzové sázení v kamenných pobočkách, kde bylo v roce 2014 přijato 6 202 645 984 Kč. Druhou skupinou je Internetové sázení, do které se započítávají všechny vklady provedené prostřednictvím internetu. Tato druhá skupina představovala v roce 2014 částku 29 404 670 155 Kč. Z těchto informací lze vypočítat, že kurzové sázení obecně představuje vysoký podíl na veškerém hazardu v ČR. [17]



Graf 1: Vývoj kurzového sázení

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 2: Vývoj internetového kurzového sázení

(Zdroj: vlastní zpracování)

Objemy kurzového sázení se mírně snížily. Příčinou je internetová revoluce kurzového sázení, která umožnila sázejícím sázet z pohodlí domova, a tím dochází k rostoucímu trendu co do objemu peněz vsazených prostřednictvím internetu. Rozdílným podílem příjmů ze hry u klasického kurzového sázení a u internetového kurzového sázení může být tzv. manipulační poplatek, který představuje 5-10% ze vsazené částky a je placen pouze na pobočce. [18]

3.1.2 Analýza sázkových kanceláří

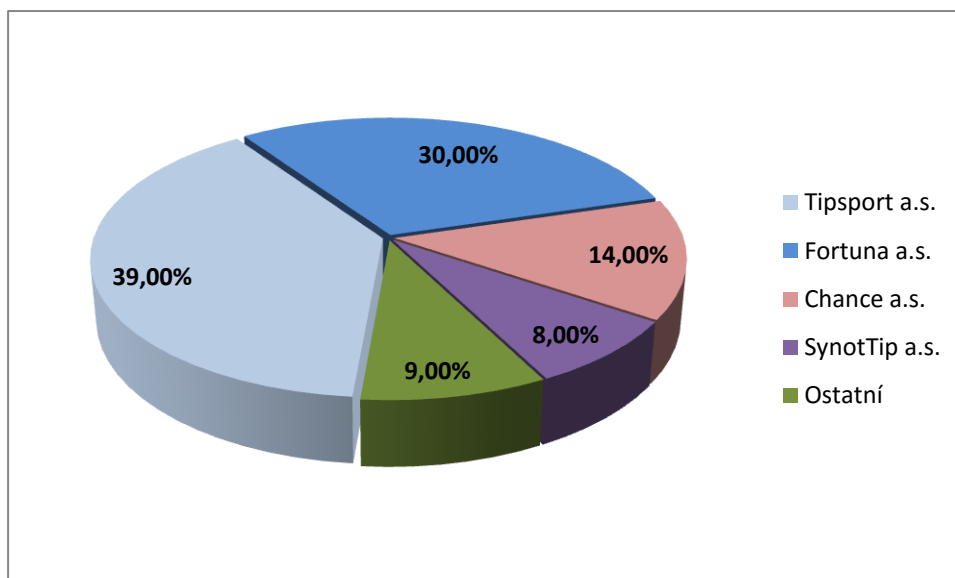
Z pohledu sázejícího uživatele je výběr sázkové kanceláře jedním z nejpodstatnějších rozhodnutí. Především by si měl uvědomit co od sázkové kanceláře očekává, a která kancelář mu nabízí nejlepší služby. Na trhu je velké množství sázkových kanceláří, které se liší v průměrné výši kurzu na určité sporty, ve výši nabízeného bonusu nebo např. v maximální vyplatitelné výhře či šíři nabízených sportovních událostí. Dle těchto, ale i dalších specifikací lze hodnotit kvalitu sázkové kanceláře. Jako nejlepší jsou téměř ve všech recenzích uváděny sázkové kanceláře Pinnaclesports a Bet365. Jedná se o profesionální zahraniční sázkové kanceláře jejichž obchodní model je postaven odlišně v porovnání s českými kancelářemi, kdy je zákazníkovi nabízena vyšší kurzová hladina, což snižuje marži kanceláře, nicméně důsledkem vyšších kurzů je i vyšší objem vkladů, který umožňuje dosáhnout vyšších zisků. Mezi české sázkové kanceláře lze zařadit sázkové kanceláře, které působí v České republice na základě licence MFČR (Ministerstva financí České republiky) podle zákona č. 202/90 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách. [19]

Tabulka 1: Seznam českých sázkových kanceláří

Sázková kancelář	Rok založení	Poboček	Max. výhra (Kč)	Bonus (Kč)
Tipsport a.s.	1991	1200	10000000	50000
Fortuna Game a.s.	1990	636	2000000	3000
Sazka a.s.	2001	1200	2000000	5000
SynotTip a.s.	2002	655	2000000	2000
Chance a.s.	1991	200	10000000	2000
Victoria-Tip a.s.	2003	240	1500000	5000

(Zdroj: MFCR, vlastní zpracování)

Na českém trhu se nachází i další sázkové kanceláře se zanedbatelným tržním podílem. [20]



Graf 3: Tržní podíl českých sázkových kanceláří

(Zdroj: fortunagroup.eu, vlastní zpracování)

3.2 Sportovní sázení

3.2.1 Charakteristika sportovního sázení

Počátky kurzového sázení jsou spojovány s koňskými závody ve Velké Británii v 17. století. Tehdy ještě nešlo o žádnou organizovanou činnost a sázkaři se pohybovali za hranou zákona. Kurzové sázení si později získalo oblibu i v USA, ale stále se jednalo o zakázanou činnost, často spojovanou s nejrůznějšími mafiány. Ve Velké Británii byly sázky zcela povoleny až v roce 1961. [21]

U sportovního sázení se jedná o jednoduchý princip odhadu budoucího výsledku konkrétní sportovní události a vsazení peněžních prostředků na danou možnost, kterou může být například přesný výsledek fotbalového zápasu, vítěz fotbalového zápasu, počet vstřelených gólů, počet trestných minut v hokejovém zápase, doba tenisového utkání atd. Případná výhra je pak výsledným součinem výše vkladu a kurzu dané příležitosti.

3.2.2 Příčiny zisku sázkových kanceláří

Kurzové sázení na sportovní události je koníčkem mnoha Čechů. Většina z nich však jen postupně syje peníze do kapes sázkových kanceláří. Vydělat si na živobytí zvládne tímto způsobem jen minimum lidí. [21]

Z dlouhodobého hlediska se sportovní kanceláře dostávají do zisku díky třem základním výhodám, které mají oproti běžnému zákazníkovi:

- **Lepší informovanost**

Sportovní kanceláře obvykle sponzorují sportovní soutěže, aby se dostaly do povědomí zákazníků. Díky finančním příspěvkům a dalším aktivitám ze strany sázkových kanceláří se zpravidla dostávají k informacím ohledně sestav týmů, zraněním, aktuální formě atd. dříve, než běžný zákazník a tím získávají podstatnou výhodu. Tento bod může být částečně narušen například úplatkem rozhodčích či domluvou hráčů.

- **Analytické schopnosti**

Z informací, které se do sázkové kanceláře dostanou, je třeba odhadnout pravděpodobný vývoj a následně i výsledek sportovní události. Díky softwarovému vybavení, zkušenostem a právě kvalitnějším informacím je zaměstnanec sázkové kanceláře, tzv. bookmaker, schopen odhadnout kurz dané varianty. Tento kurz je potom dán pravděpodobností daného jevu sportovní události. Čím pravděpodobnější výsledek, tím menší kurz a obráceně.

- **Kurzová hladina**

Pro vysvětlení pojmu "kurzová hladina" je nejjednodušší příklad. Představme si, že na fotbalový zápas jsou vypsány následující kurzy:

Tabulka 2: Vypsání kurzů na fotbalový zápas Jihlava - Plzeň

Jihlava - Plzeň	Výhra domácích	Remíza	Výhra hostů
Kurz	5,4	3,95	1,61

(Zdroj: vlastní zpracování)

Díky jednoduchému vzorci pro podíl obráceného součtu kurzů lze získat kurzovou hladinu:

$$Kurzová\ hladina = 1 / \left(\frac{1}{kurzVd} + \frac{1}{kurzR} + \frac{1}{kurzVh} \right)$$

$$Kurzová\ hladina = \frac{1}{\frac{1}{5,4} + \frac{1}{3,95} + \frac{1}{1,61}} = 94,387$$

*Vd - Výhra domácích

*R - Remíza

*Vh - Výhra hostů

Tato kurzová hladina by v ideálním případě měla být 100%, aby tak odrážela reálnou pravděpodobnost jednotlivých výsledků dané sportovní události. V případě sázkových kanceláří je však kurzová hladina nižší. Rozdíl mezi 100% a kurzovou hladinou je marže sázkové kanceláře, která slouží k pokrytí rizika spojeného se zápasem a v neposlední řadě i k tvorbě zisku. Tato hladina jinými slovy znamená, že v dlouhém období, kdy je eliminován faktor náhody, při správně stanovených kurzech dochází z pohledu sázejícího ke ztrátě v úrovni marže sázkové kanceláře. Pro představu u klasické evropské rulety je nastavena výhernost na 97,297% což ukazuje, že sázet tzv. na náhodu je v dlouhém období méně ztrátové u rulety než u sportovního sázení.

3.2.3 Charakteristika principu sportovních arbitráží

Díky rozdílnému propojení kanceláří s jednotlivými sportovními soutěžemi, odlišným strategiím, jinak nastaveným maržím, diferencím ve způsobu pracování analytických softwarů a především lidskému faktoru ze strany bookmakerů, dochází k odchylkám v kurzech na konkrétní příležitosti v rámci většího počtu sázkových kanceláří:

Tabulka 3:Kurzy českých sázkových kanceláří na sportovní událost

Jihlava - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Tipsport a.s.	5,4	3,95	1,61	94,39%
FORTUNA GAME a.s.	6,60	4,10	1,47	92,96%
CHANCE a.s.	5,40	3,95	1,61	94,39%
SYNOTTIP a.s.	6,90	3,90	1,50	93,63%
VictoriaTip a.s.	5,65	4,11	1,54	93,49%
SAZKA a.s.	6,30	4,30	1,51	94,92%

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce jsou vidět jednotlivé kurzy na dané možnosti výsledku v rámci jednoho zápasu Jihlava - Plzeň. Z tabulky je patrné, že každá kancelář má jinak nastavenou kurzovou hladinu, ale hlavně jinak nastavené kurzy. To sice nemusí být pravidlem, reálně se to však děje ve více jak 99% případů.

Z tabulky lze dále vyčíst, že různé kanceláře nabízejí různé kurzy na jednotlivé výsledky. Jejich kombinací se dá docílit tzv. arbitrážního sázení, které může, ale nemusí být výsledkem kombinace různých kanceláří a různých variant výsledku. Z této tabulky lze jednoduchou kombinatorikou spočítat, že se jedná o 6^3 permutací, kde různými varianty lze opět dosáhnout různé kurzové hladiny. V našem případě pouze jedna kombinace odpovídá tzv. arbitráži, což je taková kombinace, kdy její kurzová hladina dosahuje 100 a více procent:

Tabulka 4:Výběr nejvyšších kurzů na sportovní událost

Jihlava - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Kancelář	SYNOT TIP a.s.	SAZKA a.s.	Tipsport a.s.	
Kurz	6,90	4,30	1,61	100,14%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud podělíme kurzovou hladinu daným kurzem, dostaneme vyšší procentuálního rozdělení vkladu pro danou variantu:

Tabulka 5:Výpočet rozložení vkladů

Jihlava - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra
Kurz	6,9	4,3	1,61
Rozdělení	14,52%	23,29%	62,19%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud bychom nyní rozdělili náš vklad podle výsledného procentuálního rozdělení, tak bychom při jakémkoliv výsledku zápasu obdrželi vždy stejnou částku, která by odpovídala součinu vkladu a kurzové hladině:

Tabulka 6: Výpočet arbitrážního zisku

Popis	Výpočet	Výsledek (Kč)
Vklad	1 000 Kč	-
Výhra domácích	$1\,000 \times 14,52\% \times 6,9$	1001,4
Remíza	$1\,000 \times 23,29\% \times 4,3$	1001,4
Výhra hostů	$1\,000 \times 62,19\% \times 1,61$	1001,4
Kurzová hladina	100,14%	-
Vklad x Kurzová hladina	$1\,000 \times 100,14\%$	1001,4

(Zdroj: vlastní zpracování)

Provedení této analýzy, výpočtů a následné vsazení peněžních prostředků dle vypočteného rozložení je princip arbitrážního sázení, kdy je odstraněn faktor náhody, a ze sportovního sázení se stává sportovní investování.

3.2.3.1 Nevýhody arbitrážního sázení

Tento způsob výdělku se na první pohled může zdát velmi časově náročný a neefektivní. Na druhé straně může připadat velmi jednoduše. Stejně jako spousta jiných věcí má tento princip sázení několik silných a slabých stránek. Jednou z nevýhod je například finanční náročnost, kdy pro efektivní sázení je třeba mít vytvořené účty na více sázkových kancelářích, na kterých je zároveň nutné mít finanční prostředky. Další nevýhodou je fakt, že arbitrážní situace vznikají v důsledku odchylky od pravděpodobnostně správně nastaveného kurzu, a tím dochází k jeho nadhodnocení. Ze strany sázkových kanceláří je samozřejmě snaha tyto kurzy včas odhalit a provést jejich korekci, díky čemuž arbitrážní situaci eliminují. Jediným efektivním způsobem jak zavčas najít arbitráž, propočítat výši vkladu a učinit sázku, je využití softwaru, který takovou situaci odhalí pokud možno v reálném čase, a nabídne tak uživateli dostatek času této příležitosti využít před korekcí ze strany sázkové kanceláře. Tím se dostáváme k softwaru Arbhunter.

3.3 Charakteristika programu ArbHunter

Program Arbhunter je analytický software pro vyhledávání a sázení arbitrážních situací. Software dokáže pracovat s daty největších českých i zahraničních sázkových kanceláří v reálném čase, a tím poskytnout uživateli dostatek času a možností pro zhodnocení jeho vkladu v řádech jednotek procent za den. Software dále nabízí několik funkcí jako například automatické upozornění na vznik arbitráže pomocí sms nebo emailu, možnost automatického propočtu bonusů, zohlednění podmínek sázkových kanceláří pro požadavky na připsání bonusu, rozvržení vkladu a další.

3.4 Marketingový průzkum

Při zavádění jakéhokoliv produktu je jednou z nejčastějších chyb podcenění zájmu zákazníků o produkt. Abychom se vyvarovali této chybě, provedli jsme předběžný marketingový průzkum při kterém jsme oslovili 100 potenciálních zákazníků. V rámci tohoto průzkumu jsme analyzovali nejčastější dotazy, poznámky a důvody, proč zákazník o produkt stojí nebo nestojí. Díky této analýze jsme dokázali blíže specifikovat náš cílový segment. Nejčastější důvody, které negativně ovlivnily zákazníkovo rozhodnutí byly:

- Nedostatek finančních prostředků
- Nedůvěra ve schopnosti programu
- Strach z vlastních chyb
- Časová náročnost [22]

3.4.1 Cílový zákazník

Přestože se jedná o kurzové sázení, náš cílový zákazník bude z odlišného segmentu, než na který cílí sázkové kanceláře, a protože při využívání softwaru ArbHunter nedochází k jakémukoliv typu gamblingu, není potřeba, aby cílový zákazník měl vztah k hazardu nebo sportu obecně.

- **Věk**

Cílový zákazník přesto musí splňovat podmínku plnoletosti čímž je náš segment omezen spodní hranicí 18 let. U horní hranice omezení není, nicméně velká část populace nad 50 let nedokáže správně pracovat s informačními technologiemi, a proto je náš cílový segment omezen i horní hranicí 50 let.

- **Pohlaví**

Při používání softwaru ArbHunter není otázka pohlaví jakkoliv významná. U kurzového sázení, ani při registraci či výběru peněz není žádné pohlaví jakkoliv diskriminováno. Dle našeho průzkumu kdy bylo osloveno přibližně sto potenciálních zákazníků, z čehož bylo přibližně 50 respondentů každého pohlaví a právě 14 zákazníků poptávalo náš produkt. Z těchto 14 pak bylo 12 mužů a 2 ženy. Na základě tohoto marketingového průzkumu jsme usoudili, že i když není kurzové sázení výhradně mužskou záležitostí, tak náš cílový zákazník z hlediska pohlaví je primárně muž.

- **Finance**

Aby bylo možné plně využít potenciál ArbHunteru, je třeba vložit na herní účty sázkových kanceláří finanční částku v řádech desetitisíců. Finanční částka pak přímo úměrně definuje výši zisku a další finanční ukazatele. Největší výhodou oproti konkurenci je právě propojení na bonusy sázkových kanceláří, kde pro využití metody bonus scalpingu je třeba vložit na sázkové kanceláře minimální částku 60 000 Kč. Pro rychlejší, jednodušší a efektivnější sbírání bonusů a využívání arbitráží se ale doporučuje vložit až 3x vyšší částku. Toto omezení se promítne na struktuře cílového segmentu a to tak, že potenciálním zákazníkem nejsou zejména studenti a další skupiny, které ve většině případů nedisponují potřebným kapitálem.

- **Geografie**

Díky možnosti sázení přes internet není geografické umístění zákazníka v rámci ČR nijak důležité. Podmínkou pro dokončení registrace u sázkové kanceláře je její fyzická návštěva a potvrzení plnoletosti průkazem totožnosti v kamenné pobočce. Díky husté síti poboček jednotlivých sázkových kanceláří se nejvíce jako závažné omezení ani fakt, kdy uživatel nemá některou z poboček ve svém okolí a je nucen vyhledat a navštívit vzdálenější pobočku.

- **Obecná charakteristika cílového zákazníka**

Po zhodnocení výše uvedených atributů je naším cílovým zákazníkem muž ve věku 18-50 let s dobrou finanční situací bez ohledu na jeho bydliště. Dle výsledků českého statistického úřadu z roku 2014 se v této věkové a skupině nachází přibližně 2 491 888 mužů. Při zachování stejné procentuální úspěšnosti jako při našem předběžném průzkumu trhu, kdy

bylo osloveno 50 mužů a 12 souhlasilo s koupí programu (24%) by pak byl potenciální trh v ČR tvořen přibližně 598 053 muži. Pro detailnější analýzu potenciálního trhu by byl zapotřebí větší vzorek respondentů, který by pomohl přesněji odhadnout poptávku po produktu, nicméně již z těchto dat lze usoudit, že potenciální trh nutný pro začátek podnikání je dostatečně velký. [23]

3.4.2 Cenová politika

Aby bylo možné stanovit cenu, je nejprve potřeba částečně pochopit mentalitu cílových zákazníků a určit možný zisk pro uživatele v časovém období. V dnešní době MLM systémů a investičních nabídek do výše zhodnocení až 150% za měsíc je pro zákazníka velmi těžké rozpoznat, kdy se jedná o reálná čísla a seriózní nabídku, a kdy se jedná o klam za účelem podvodu. [24]

I z tohoto důvodu jsme volili strategii přímého prodeje formou osobního kontaktu a provizní složky při zprostředkování obchodu, což má zajistit pochopení systému ze strany zákazníka, a tím odstranit jeho předsudky ohledně fungování softwaru. Při pochopení systému na sbírání bonusů arbitrážním způsobem hrozí, že potenciální zákazník ustoupí od koupi produktu a využije svých nově získaných znalostí pro manuální sběr bonusů, kdy v principu pracuje stejně jako nabízený software s tím, že si vše manuálně dohledává a přepočítává. Bez ohledu na arbitrážní zisk, který je v českých podmínkách prakticky zanedbatelný, je třeba počítat spíše se ziskem dosaženým pomocí metody bonus scalping. České sázkové kanceláře nabízí celkový bonus ve výši 67 000 Kč, kdy hlavní složku představuje bonus společnosti Tipsport a.s. ve výši 50 000 Kč. Vyšší bonus vyžaduje i vyšší požadavky na obrát u sázkové kanceláře, tento obrát je několikrát vyšší než u konkurenčních sázkových kanceláří a pro efektivnější fungování programu se počítá s vložením nižší částky, kdy požadovaný obrát odpovídá obrátu konkurenčních sázkových kanceláří. Konkrétně se poté jedná o částku 21 000 Kč u společnosti Tisport a.s. a společně s ostatními kancelářemi se pak dostáváme k bonusové částce o velikosti 38 000 Kč. Pro běžného uživatele se znalostí arbitrážní metody pro účel bonus scalpingu je možné dosáhnout čistého zisku přibližně 17 000 Kč za dva měsíce. Dva měsíce proto, že než se dosáhne požadovaného obrátu, je třeba vícekrát vsadit na určité příležitosti, což díky denním limitům ze stran sázkových kanceláří prodlužuje dobu sázení na 2 měsíce. Přibližně po této době je pak bonus vyčerpán, tato možnost zisku pro uživatele končí a další možností mu zůstává pouze arbitrážní zisk. Pokud uživatel využije našeho produktu je možné zvýšit původní účinnost (44,73%) až na

65,79% což představuje přibližný čistý zisk ve výši 25 000 Kč. V tomto případě je zákazník motivován ke koupi produktu až do maximální ceny dané rozdílem obou variant.

Výsledná cena = Zisk dosažený ArbHunterem – Zisk dosažený manuálním sázením

$$Výsledná\ cena = 25000 - 17000 = 8000\ Kč$$

Tímto výpočtem je stanovena horní cenová hranice při předpokladu, že zákazník se pouze snaží maximalizovat svůj zisk. Dalšími atributy, které mohou podporovat jeho motivaci ke koupi můžou být například snížení času stráveného vyhledáváním možností, zkrácení doby sázení, přehlednější tabulky a ukazatele prosázených obrátů, ukazatel stavu finančních prostředků na účtu bezpečnost a další.

Spodní hranice prodejní ceny je pak dána pomocí analýzy bodu zvratu, kdy lze po upravení základního vztahu dostat výslednou minimální prodejní cenu.

$$TR = TC$$

$$Q * P = FN + VC_j * Q$$

$$P = \frac{FN + VC_j * Q}{Q}$$

**TR - Celkové tržby*

**TC - Celkové náklady*

**Q - Množství*

**P - Cena*

**FN - Fixní náklady*

**VC_j - Variabilní náklady na jednotku*

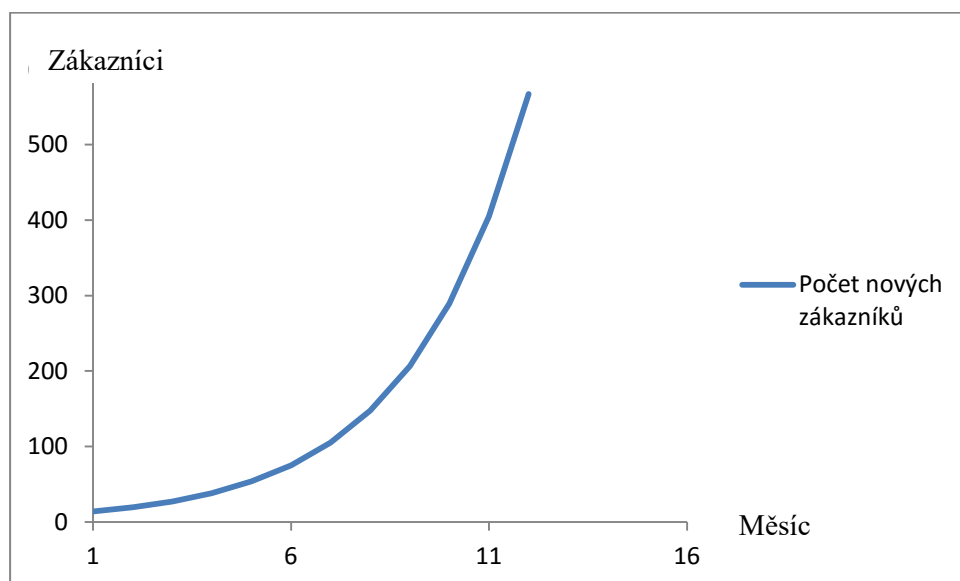
Z našeho marketingového průzkumu vyplývá, že zájem o produkt by mělo z řad našich přátel 14 lidí, viz marketing. V rámci provizní složky ze zprostředkování obchodu lze očekávat nelineární nárůst zákazníků v průběhu času až do saturace trhu. V našem marketingovém průzkumu došlo při oslovení přibližně 100 potenciálních zákazníků k pozitivnímu ohlasu u 14 z nich. Pokud budeme předpokládat, že každý nový zákazník v průměru osloví 10 lidí během jednoho měsíce, aby propagoval náš produkt a získal tak provizi z prodeje, je tento nárůst zákazníků dán vztahem:

$$Z_{t+1} = 1,4 * Z_t$$

**Z_{t+1} - Počet zákazníků v čase t*

* Z_t - Počet zákazníků v následujícím měsíci

Z grafického hlediska pak nárůst zákazníků v prvním roce vypadá následovně:



Graf 4: Vývoj počtu zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro výpočet minimální ceny, díky které nebude dosaženo ani zisku ani ztráty budu počítat následující náklady. Ty budou podrobněji charakterizovány v návrhové části.

- **Fixní náklady**

Do fixních nákladů jsem zařadil mzdovou složku zaměstnanců, pronájem kanceláře, zálohy na energie a mobilní tarif. Celková výše fixních nákladů činí 99 000 Kč měsíčně.

- **Variabilní náklady**

Jedinými variabilními náklady je zmíněná provizní složka za zprostředkování obchodu ve výši 1 000 Kč/ks. Další náklady jako transakční poplatky nebo vytvoření účtu lze pro jejich výši zanedbat.

Po dosazení do vzorce dostáváme výslednou cenu:

$$P = \frac{99\,000 + 1\,000 \cdot 14}{14} = 8\,071 \text{ Kč}$$

Vzhledem k cenové úrovni konkurence není takto vysoká cena s ohledem na konkurenci přijatelná a mohla by ohrozit trvalý rozvoj společnosti. I přes odhadovanou ztrátu v prvních měsících podnikání je s ohledem na konkurenci stanovena prodejní cena na úrovni 5 000 Kč. V návrhové části, konkrétně v analýze CF zjistíme, že tato cena neumožní dosáhnout zisku již v počátcích podnikání a je třeba zahájit podnikání s finanční rezervou, která pokryje ztrátu v prvních měsících, kdy tržby z prodeje nebudou stačit ke krytí nákladů.

3.5 Analýza obecného okolí

3.5.1 Slept analýza

3.5.1.1 Sociální faktory

Připravovaná novela loterijního zákona se mimo jiné zaměřuje i na problém patologického hráčství. Z celkového daňového příjmu státu z hazardu, který je 8,7 miliardy Kč, tvoří přibližně 80% neproblémoví, nepatologičtí hráči. Zbylých 20% představují závislí hráči, kteří se tak podílí na daňovém příjmu z hazardu částkou 1,74 miliardy Kč. Náklady na léčbu patologických hráčů se různí v rámci studií. Některé uvádí částku až 16 miliard Kč ročně. Při aktivním přístupu k těmto hráčům a snaze o omezení jejich hazardních aktivit, řekněme na 50%, by stát přišel na daních o necelou miliardu Kč, zatímco na druhé straně by na společenských nákladech ušetřil až 8 miliard Kč. S ohledem na tyto skutečnosti lze očekávat snahu zákonodárců o regulaci určitých sociálních skupin v hazardních aktivitách. I když využívání softwaru Arbhunter neodpovídá definici hazardu, lze předpokládat, že k určitým omezením podezřelých patologických hráčů dojde na základě objemu vsazených prostředků, což může mít za následek omezení vkladů uživatele u některých sázkových kanceláří a tím snížení efektivity softwaru. [25]

3.5.1.2 Legislativní faktory

V České republice se ročně prosází přes 26 miliard korun. Velká část těchto peněz přitom plyne do online sázkových kanceláří se sídlem mimo naše území, což znamená, že z těchto peněz ČR neplynou do kasy žádné peníze v podobě daní. To je trnem v oku českým představitelům, kteří se toto rozhodli řešit. Sázení v zahraničních sázkových kancelářích se rozhodli zcela zakázat, což přímo odporuje legislativě Evropské unie, ale i výhradně českým zákonům.

Evropská unie jako taková na svém území podporuje volný pohyb osob, zboží i služeb, což dělá v zájmu „vyššího cíle“, jímž je schopnost konkurovat dalším ekonomickým velmocím včetně USA a Asie. V zájmu tohoto cíle jsou upravovány zákony, které následně přejímají ostatní země. To by se mělo týkat také loterijního zákona, nicméně zde se Česká republika snaží využívat výjimku z tohoto pravidla, kterou podle smlouvy umožňuje „ohrožení veřejného pořádku, veřejné bezpečnosti, ochrany zdraví, nebo také veřejný zájem, kterým může být ochrana spotřebitelů, ochrana duševního vlastnictví, sociální hodnoty, nebo důvody politického významu“.

Představitelé České republiky se konkrétně hájí tím, že zahraniční sázkové kanceláře nemohou zabránit, aby jejich prostřednictvím sázely osoby mladší osmnácti let. A to i přestože tyto sázkové kanceláře po svých uživateliích vyžadují závaznou registraci, která je doplněná žádostí o doložení kopie občanského průkazu a případně i dalších listin. Pokud toto uživatelé sázkové kanceláři nedoloží, prostě mají smůlu – výhry jim nebudou vyplaceny a sázková kancelář jejich účet ve stanovené lhůtě zcela zruší.

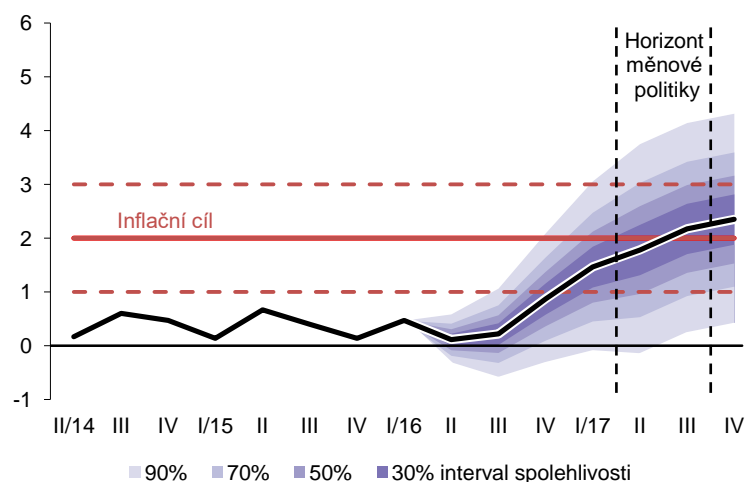
Vzhledem k tomu, že běžná praxe mluví o docela opačných věcech, argumenty České republiky jsou zcela mimo mísu. Zahraniční sázkové kanceláře, které českým sázkařům své služby nabízejí, pak přicházejí ještě s jedním dobrým argumentem. Tyto kanceláře se opírají o fakt, že svou licenci na provozování sázkařských služeb získali na území Evropské Unie a že na tomto území taktéž řádně platí daně. V takovém případě sázkovým kancelářím, ale ani samotným lidem, nemůže nikdo nic zakazovat, což aktuálně prověřuje i příslušný orgán Evropské Unie. Od roku 2017 by mělo dojít k novelizaci loterijního zákona, který by se měl pokusit řádně zdanit zisk z přes hraničního sázení a tím legalizovat sázení na zahraniční sázkové kanceláře. [26]

3.5.1.3 Ekonomické faktory

V lednu 2016 vešla v platnost novela loterijního zákona, která upravuje výši daně z hazardu. Odhaduje se, že státu přinese přibližně 2 miliardy Kč ročně. Změna se týká především herních automatů, u kterých se změnil denní poplatek z 25 na 80 Kč a sazba daně vzrostla na 28% z původních 20%. Sazba daně u loterií vzrostla z původních 20% na současných 23% a lze očekávat její další růst v následujících letech. Zvýšení daňové sazby se promítne na výši kurzové hladiny z důvodu zachování čistého zisku sázkových kanceláří.

Dalším ekonomickým faktorem může být například vývoj inflace nebo úrokových měr. Inflace znamená pro občany snížení kupní síly peněz. Jinými slovy rostoucí inflace nepřímo ovlivňuje objem finančních prostředků uložených na spořicíh účtech. V případě

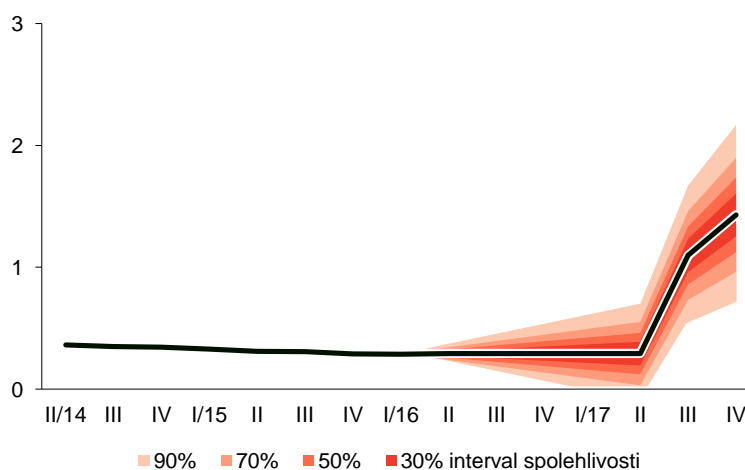
rostoucí inflace bude stále více lidí hledat efektivnější nástroje ke zhodnocení kapitálu než spořicí účty, případně lidé zvýší svůj sklon ke spotřebě na úkor sklonu k úsporám.



Graf 5: Vývoj inflace

(Zdroj: ČNB)

Z grafu vyplývá, že v roce 2017 by měla inflace naplnit svůj inflační cíl, kterým jsou 2% a rostoucí inflace bude tláčit na zvýšení úrokových měr, která představuje míru zhodnocení vloženého kapitálu. Důležitější než historické data úrokových měr je prognóza do budoucna dle odhadu ČNB. [27]



Graf 6: Vývoj úrokové míry

(Zdroj: ČNB)

3.5.1.4 Politické faktory

V říjnu roku 2014 byl jako senátor zvolen předseda kyperské společnosti WCW World Capital Ventures Cyprus Limited, která je mateřskou společností hazardní skupiny Synot, Ivo Valenta. Z jeho přímého spojení se skupinou Synot lze odvodit vztah k možnému připuštění zahraničních sázkových kanceláří na tuzemský trh jako velmi negativní. V důsledku letošního zvýšení sazby daně z hazardu na 23% lze očekávat snížení kurzové hladiny českých sázkových kanceláří. Pro českého sázkaře se tak stanou české sázkové kanceláře méně atraktivní a budou svou pozornost směřovat více na zahraniční sázkové kanceláře, které mají často sídlo v daňových rájích, a tím si mohou dovolit vyšší kurzy a získávají konkurenční výhodu. Tyto důvody mohou vést ke snaze omezit možnost sázení u zahraničních sázkových kanceláří buď formou internetové cenzury, jejíž novela se právě projednává, nebo méně kontroverzní blokadí plateb. [28], [29]

3.5.1.5 Technologické faktory

Mezi technologické faktory bychom mohli například zařadit možnou změnu současných softwarů používaných sázkovými kancelářemi, které by dokázaly pracovat na podobném principu jako software Arbhunter, a včas tak odhalit arbitrážní situaci. Pokud by došlo k přechodu na řekněme vyšší verzi softwaru, který by včas dokázal odhalit odchylky od průměrných kurzů, lze očekávat snížení počtu arbitrážních situací, což bude mít v konečném důsledku vliv na účinnost softwaru Arbhunter.

3.6 Analýza oborového okolí

3.6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

3.6.1.1 Riziko vstupu nového konkurenta

Již od roku 2007, kdy byl poprvé představen arbitrážní software Rebelbetting společnosti Clarobet AB, je tomuto odvětví po právu přisuzována vysoká atraktivita. Systémové a softwarové pojetí kurzových sázek začalo odstraňovat faktor náhody, a tím posunulo kurzové sázení blíže kurzovému investování. Vidina poměrně snadných zisků lákala do odvětví stále více konkurentů s podobnými softwary, což nakonec vedlo k tvorbě protiopatření ze stran sázkových kanceláří, které tak snížily atraktivitu odvětví. Systém matchbettingu neboli arbitrážního sázení za účelem sbírání bonusů tzv. bonus scalping, je pro Českou republiku poměrně novinkou. Dokonce zakladatelé konkurenčního softwaru Winnersclub poukazují na

rozšíření tohoto způsobu výděлку v zahraničí, kde s touto metodou má zkušenosti přibližně 20% sázkařů. V zahraničí již funguje několik podobných softwarů jak k arbitrážnímu sázení tak k metodě bonus scalping. Arbhunter je zatím jediný produkt, který umožňuje využití nabídek tuzemských sázkových kanceláří, a proto se s ohledem na vývoj v zahraničí dá předpokládat vstup nových konkurentů. [30]

3.6.1.2 Stávající konkurenti

Asi nejvýznamnějším konkurentem je společnost Clarobet a.s. a jejich produkt Rebelbetting. Jedná se o podobný software jako program Arbhunter, který ovšem slouží pouze k vyhledávání arbitráží bez propočtu a nabídky bonusů. Jak bylo zmíněno výše, samotné arbitráže nejsou pro zákazníka až tak zajímavé jako metoda bonus scalpingu, kdy se uživatel snaží získat co možná nejvyšší procento z nabízeného bonusu v podobě čistého zisku. Program byl poprvé spuštěn již v roce 2007 a během prvního měsíce dosáhl 12% investičního zhodnocení pro své zákazníky. Nyní společnost uvádí, že je využíván ve více jak 120 zemích. Z důvodu jeho jednoduchosti a poměrně velké efektivity si rychle našel cestu k tisícům uživatelů, kteří postupně využívali odchylek kurzů sázkových kanceláří, a tím dosahovali jistých zisků. Tato situace se samozřejmě nelíbila sázkovým kancelářím, které se začaly proti softwaru bránit a to tím, že jej samy začaly používat, a tím včas odhalit vlastní špatný kurz a ten pak eliminovat. V současné době je využitelnost tohoto softwaru již minimální.

Druhým významným konkurentem je software Winnersclub, který byl spuštěn v září 2015. Tento software již pracuje na velmi podobném principu jako software Arbhunter a sice za účelem zisku z nabízených bonusů. Na jaře letošního roku již čítají přibližně 500 uživatelů, kteří odvádí členský poplatek ve výši 400 Kč/měsíc. V nabídce kanceláří, které nabízejí bonus, se nevyskytuje žádná česká kancelář a majitelé přímo nabádají své zákazníky k přeshraničnímu sázení. Jak bylo vysvětleno v části SLEPT analýzy, takovéto sázení je podle české legislativy nelegální. Společnost se hájí tím, že pouze poskytuje monitoring kurzů a návody jak z nabízených bonusů získat co největší část v podobě zisku, nicméně nikde na stránkách neupozorňuje na nelegálnost takového počínání. Dalším prohrěškem může být fakt, že většina zahraničních sázkových kanceláří geograficky diferencuje svou nabídku bonusů. Nejhodnotnější bonusy jsou téměř pravidelně nabízeny občanům Velké Británie. Společnost se snaží obcházet podmínky sázkových kanceláří a přes různé instrumenty jako je změna VPN (Virtual Private Network - virtuální privátní síť) či zaslání

falešných dokladů o trvalé adrese v zahraničí nebo anglické sim karty, se snaží pomoci jejím zákazníkům vystupovat jako občané Velké Británie a tím dosáhnout na lepší nabídku bonusů.

3.6.1.3 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů do určité míry souvisí s nabídkou konkurence. V současné chvíli je na trhu především konkurenční software Winnersclub, který je prodáván za zlomek naší ceny a přitom umožňuje dosáhnout podobného zhodnocení. Za současné situace by při plné informovanosti a omezeném kapitálu dal racionálně uvažující zákazník přednost konkurenčnímu softwaru. Tato skutečnost by dávala odběratelům poměrně velkou sílu a nutila by nás tlačit cenu dolů. Jak bylo výše zmíněno, software Winnersclub se zaměřuje pouze na zahraniční sázkové kanceláře, zatímco náš software obsahuje jak zahraniční, tak české kanceláře. Při vyčerpání vstupních bonusů nabízených zahraničními kancelářemi tak lze využít i náš produkt, který předcházejícím využitím konkurenčního softwaru neztratí nic ze své hodnoty. Pokud by došlo k plánovaným změnám v novele loterijního zákona, která je plánovaná na rok 2017 a zároveň by došlo k odhalení nelegálních praktik této současné nejvýznamnější konkurence, lze předpokládat, že bychom byli jediný prodejce takového softwaru, a tím by vyjednávací síla odběratelů klesla na minimum.

3.6.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

V klasickém pohledu nemá naše služba dodavatele jako takového. My sami jsme producenti softwaru i s ním spojených služeb, což znamená, že v našem řetězci nefigurují dodavatelé jako takoví. V rámci analýzy konkurenčního prostředí můžeme uvažovat jako dodavatele samotné sázkové kanceláře a jejich produkty, které náš software využívá. Stejně jako výše zmíněný software Rebellbetting i náš produkt využívá chyby v kurzech sázkových kanceláří, a v určitém slova smyslu vlastně parazituje na sázkových kancelářích, které částečně připravuje o jejich zisky. Snahou sázkových kanceláří je samozřejmě takové chování uživatelů omezit a lze očekávat, že s přibývajícím počtem našich zákazníků se budou zavádět různá protipatření ze strany sázkových kanceláří za účelem omezení takových zákazníků. Z pohledu sázkové kanceláře se nabízejí dvě možnosti jak omezit tyto sázkaře a to:

1) Omezení nebo zrušení bonusů

Pokud by sázková kancelář přistoupila k tomuto řešení a zrušila své bonusy, snížila by se její konkurenceschopnost z pohledu atraktivity pro nové zákazníky. Díky nemožnosti

přesného určení počtu tzv. bonus hunterů nelze říci, jak velkou částku by společnost ušetřila na zrušených bonusech. S jistotou lze ale říci, že by došlo k poklesu nových zákazníků a společnost by tak postupně ztrácela svůj tržní podíl. Absenci bonusů by mohla například řešit zvýšením kurzové hladiny, což by mohlo kompenzovat chybějící bonusy z pohledu atraktivity pro nového zákazníka, nicméně vyšší kurzová hladina znamená nižší marži, ale hlavně zvýšené riziko špatně vypsání kurzu.

2) Lepší monitoring kurzů

Jak bylo zmíněno, software Arbhunter využívá chyby v kurzech sázkových kanceláří pro získání co největšího podílu zisku ku nabízenému bonusu. V praxi to potom znamená, že kombinací jednotlivých kurzů na stejnou sportovní událost se dá docílit vyšší kurzové hladiny než, které nabízí každá kancelář zvlášť. Pokud by došlo ke 100% synchronizaci všech kurzů jednotlivých kanceláří, ty s nejmenší hladinou by nabízely nominálně nejnižší kurzy a zákazník by neměl motivaci registrovat se u dané sázkové kanceláře. Právě rozmanitost kurzů a kurzových hladin motivuje racionálně uvažujícího sázkaře k rozložení vkladu na více sázkových kanceláří tak, aby si při samotném sázení mohl vybrat v danou chvíli nejvýhodnější kurz. Pokud bychom přesto uvažovali, že by došlo k sjednocení kurzů a nebylo by možné dohledat nadhodnocené kurzy jednotlivých kanceláří, kombinací kurzových hladin bychom stejně dosahovali úrovně výhernosti přibližně 94-96% v závislosti na kombinaci jednotlivých kanceláří. Takováto hladina by nám stejně umožňovala dosahovat zisku přibližně 30-40% z nabízených bonusů. Z pohledu sázkové kanceláře je pak regulace nadhodnocených kurzů jednou z klíčových úloh pro alespoň omezení takového způsobu parazitování bonus hunterů.

3.6.1.5 Substituty

Z úzkého pohledu lze za substitut považovat i například softwary Rebellbetting, Betburger nebo Oddstorm. Všechny tyto softwary se specializují na vyhledávání arbitráží, propočet výše vkladu a podobně. Softwary jsou určeny spíše profesionálním sázkařům, kteří dlouhodobě využívají nízkých procent arbitráží při vyšších vkladech. Každý z těchto softwarů má své klady i zápory. Např. Oddstorm se specializuje na arbitráže u live sázek, Rebellbetting má neplacenou free verzi a nabízí funkci autosurf, která uživatele rovnou přihlásí k sázkové kanceláři a software Betburger nabízí nejrychlejší aktualizace arbitráží, což je jedna z klíčových vlastností. Pro přehled zde uvedu i cenu jednotlivých softwarů. [31]

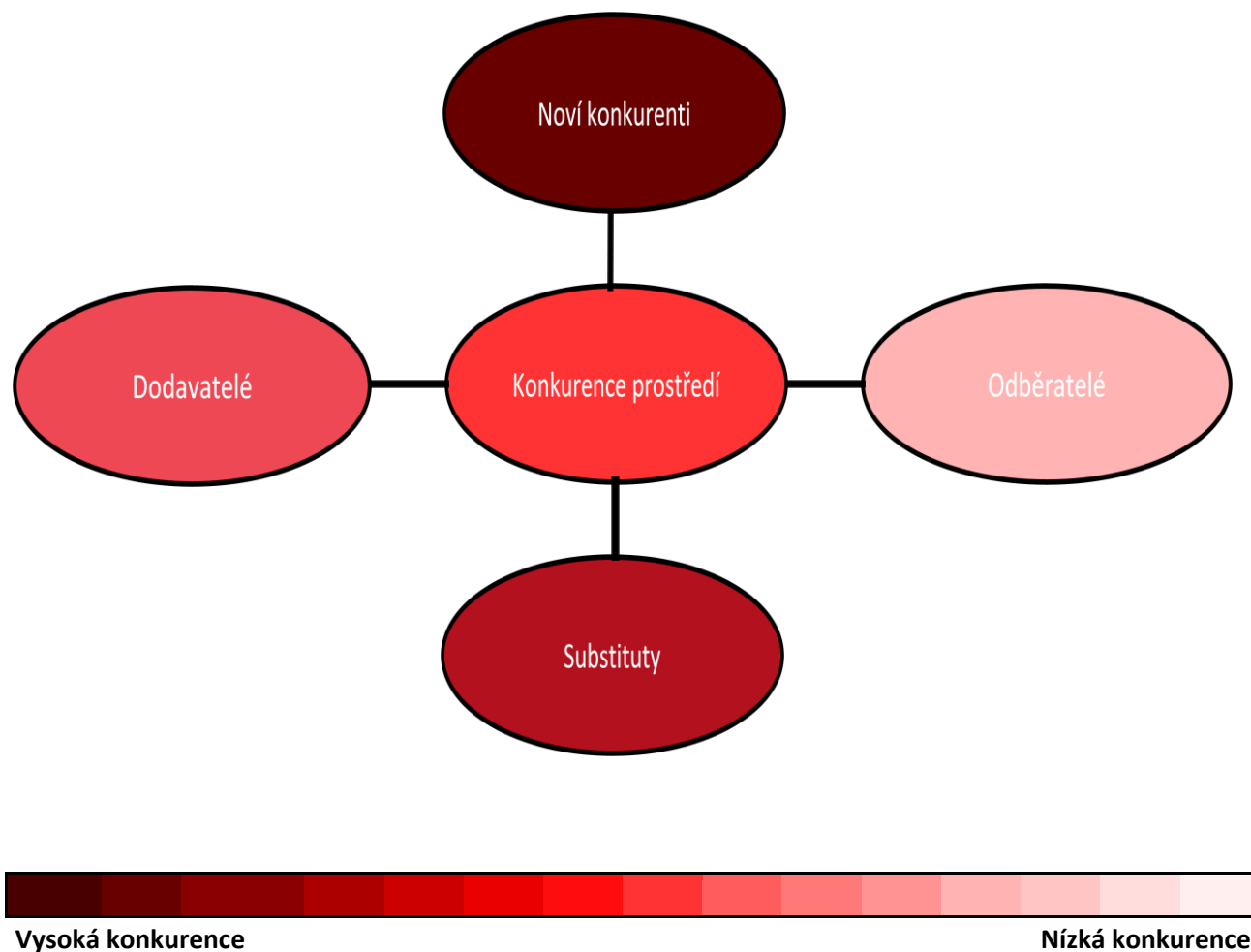
Tabulka 7: Cenové srovnání konkurenčních softwarů

Software	1 měsíc	12 měsíců	1 měsíc při koupi na 1 rok
Oddstorm předzápasové	4185	37665	3138,75
Oddstorm Live sázky	5265	47385	3948,75
Oddstorm komplet	7965	71685	5973,75
Rebelbetting	3483	22356	1863
Betburger	2159,73	17793	1482,75

(Zdroj: Oddsarbs, vlastní zpracování)

Z širšího úhlu pohledu lze za substituty považovat i produkty, které nesouvisejí se sázkařským průmyslem, ale umožní uživateli jednoduše z pohodlí domova za použití internetu vydělat peníze. Může se jednat o nejrůznější investiční platformy, reklamní proklikávání nebo například vyplňování dotazníků. Většina těchto produktů je vnímána velmi negativně z pohledu zákazníků a to z důvodu častého podvodu nebo velmi nízkých zisků k výši stráveného času. Právě negativní vnímání těchto produktů slibujících jednoduché zbohatnutí je důvodem ke zvolené strategii prodeje formou přímého prodeje.

3.6.1.6 Porterův model pěti konkurenčních sil



Obrázek 2: Výsledek Porterova modelu pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.7 Swot Analýza

V této části jsem v rámci analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zpracoval SWOT matici, která nejen, že identifikuje dané položky, ale také jim přiřazuje váhu a hodnotí je. Díky SWOT matici lze rozpoznat nejsilnější a nejslabší stránky stejně jako největší hrozby či příležitosti.

Tabulka 8:SWOT matice

Silné stránky			
Strengths			
		Váha	Hodnocení
1	Jednoduchost použití	0,5	3
2	Ověřený princip arbitráží	0,9	4
3	Široká nabídka funkcí	0,3	1
4	Vyšší cena konkurence	0,8	3
5	Vysoké zhodnocení vloženého kapitálu	1	5
6	Časová nenáročnost	0,6	4
7	Potenciál rozvoje a inovací	0,7	5
Součet		18,7	
Slabé stránky			
Weaknesess			
		Váha	Hodocení
1	Kapitálová náročnost	0,8	4
2	Nízká úroveň webových stránek	0,4	2
3	Výpadky serveru	0,4	2
4	Aktualizace změn pro udělení bonusů	0,1	1
5	Nutnost aktualizací softwaru	0,8	3
6	Negativní vnímání kurzových sázek	1	5
Součet		12,3	
Příležitosti			
Oportunities			
		Váha	Hodnocení
1	Nízká úroveň konkurence	0,9	4
2	Možnost vstupu na další trhy	0,9	5
3	Rozvoj sportovního sázení	0,8	5
Součet		12,1	
Hrozby			
Threats			
		Váha	Hodnocení
1	Velká regulace odvětví	0,9	5
2	Atraktivní odvětví pro vstup nového konkurenta	0,8	3
3	Regulace nabízených bonusů	0,9	3
4	Zlepšení procesu monitoringu	0,9	2
5	Chystaná novela loterijního zákona	1	4
Součet		15,4	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mezi silné stránky softwaru bych zařadil především jeho jednoduchost, který díky důmyslnému uživatelsky přívětivému rozhraní umožňuje využití i začátečníkovi v arbitrážním sázení. Další silnou stránkou je fakt, že princip těchto arbitráží i metody bonus scalping lze dohledat na internetu a ověřit si tak jeho účinnost i principy. Podstatnou výhodou je také cena našeho softwaru v porovnání s konkurencí a jeho širší nabídka funkcí, která uspokojí i pokročilého uživatele. V neposlední řadě je to pak i potenciál dalšího rozvoje z hlediska nabídky dalších různorodých funkcí, o kterých se dále zmíním v návrhové části této práce.

Hlavní slabou stránkou je kapitálová náročnost pro uživatele, která tak výrazným způsobem profiluje cílového zákazníka. Další slabou stránkou může být například složitější aktualizace softwaru v případě změn podmínek sázkové kanceláře při udělování bonusu nebo obecně negativní vnímání kurzového sázení jako hazardní hry, což snižuje účinnost internetové reklamy a nutí nás k přímému prodeji.

Největšími příležitostmi je globální rozvoj sázkařského průmyslu, který jednak zvyšuje konkurenci v rámci sázkových kanceláří a jednak představuje příležitosti pro další rozvoj.

Kritické hrozby jsou převážně legislativního charakteru. Jedná se o chystanou novelu loterijního zákona nebo o celkovou regulaci tohoto odvětví.

3.8 Závěry z provedených analýz

Na základě provedených analýz je možné navrhnout tři základní obchodní varianty, kde každá z nich využije odlišných silných a slabých stránek z provedené SWOT matice.

První varianta využije strategii MAXI-MAXI, která je zaměřena na využití příležitostí prostřednictvím silných stránek. Varianta A, je zaměřena na B2C trh, kde využije jednoduchosti softwaru, ověřeného principu sportovních arbitráží a hlavně potenciálu k dalšímu rozvoji na zahraniční trhy.

Druhá varianta je spíše investiční variantou, která vychází ze strategie MINI-MAXI, kdy je kladen důraz na eliminaci slabých stránek s možností využití příležitostí. Nezaměřuje se na prodej softwaru, ale na jeho modifikaci a následné investiční využití. Tato varianta eliminuje negativní vnímání kurzového sázení a kapitálovou náročnost. Současně se snaží využít potenciálu rozvoje kurzového sázení.

Poslední variantou je prodej B2B. Cílovým zákazníkem jsou v tomto případě sázkové kanceláře. Varianta vychází ze strategie MINI-MINI, kde se především snaží eliminovat

slabou stránku kapitálové náročnosti pro uživatele a obecné negativní vnímání kurzového sázení tak, aby předešla případným hrozbám.

4 Návrhová část

První část návrhové práce se zabývá charakteristikou jednotlivých obchodních variant. Návrh těchto variant vychází z analytické části, kde na základě SWOT matice byly analyzovány tři vhodné obchodní modely, které využívají silných stránek, případně čelí slabým stránkám a hrozbám.

Ve druhé části se zaměřím na komplexní hodnocení jednotlivých variant z více aspektů. Všechny relevantní faktory pro komplexní hodnocení se pokusím zachytit pomocí principu metody Balanced Scorecard, jejíž výsledné hodnocení určí nejvhodnější obchodní variantu.

V poslední části mé práce navrhnu kroky k založení podniku s využitím zvolené obchodní varianty. V rámci této části provedu finanční analýzu, analýzu rizika a v konečné fázi i časový harmonogram realizace projektu.

4.1 Varianta A

Varianta A se zaměřuje na prodej produktu koncovému zákazníkovi, pro kterého tak bude představovat nástroj ke zhodnocení jeho kapitálu. Produktem je software Arbhunter tak, jak byl popsán v analytické části bez dalších úprav. Tuto variantu zpracuji pomocí podnikatelské metody Canvas, kde dále rozpracuji jednotlivé dílčí oblasti.

4.1.1 Canvas model

4.1.1.1 Zákaznický segment

Zákaznický segment byl definován již v analytické části mé práce. Cílovým zákazníkem této obchodní varianty je primárně majetnější muž ve věku 20 - 50 let. Trvalá adresa, stejně jako politická či náboženská orientace nehrají roli. Podle statistických údajů se v této cílové skupině nachází přibližně 598 053 mužů. I když z našeho dotazníkového šetření vychází jako primární zákazník spíše muž, bude spadat do potenciálního trhu i skupina majetnějších žen ve stejném věku, která dle dotazníkového průzkumu představuje 2/50 z

2 366 146 evidovaných žen v dané věkové skupině, což je 94 645 žen. Pro přesnější odhad by bylo třeba provést rozsáhlejší šetření a oslovit větší vzorek respondentů. [23]

4.1.1.2 Hodnotová nabídka

Pod pojmem hodnotová nabídka si lze představit konkrétní hodnotu, kterou pro zákazníka představuje náš produkt. V podstatě se jedná o důvod, proč by si měl produkt koupit.

- **Jednoduchost**

Při prvním seznámení zákazníka s našim produktem dochází velmi často k negativnímu vnímání. To je částečně způsobeno nepochopením principu sportovních arbitráží, nebo také obecným negativním vnímáním kurzových sázek a hazardu obecně. Pokud uživatel překoná své počáteční obavy a věnuje softwaru a sportovním arbitrážím dostatek pozornosti, často se vyskytne další překážka, kterou je strach z vlastních chyb v procesu sázení. Aby bylo možné uspokojit potřebu zákaznickova očekávaného zhodnocení, je třeba, aby byla pokud možno maximálně omezena špatná investiční rozhodnutí. Jedná se o případy, kdy uživatel ať úmyslně či neúmyslně neuposlechne doporučení softwaru a sázku uzavře jiným způsobem. Riziko špatně uzavřených sázkových příležitostí se dá do určité míry eliminovat automatizací softwaru tak, aby zde nezbyl prostor pro chybu v důsledku lidského faktoru ze strany uživatele. Toto opatření nejen, že chrání samotné uživatele, ale také zvyšuje použitelnost softwaru na skupiny, které nemají se sportovním sázením jakoukoliv zkušenost.

- **Účinnost**

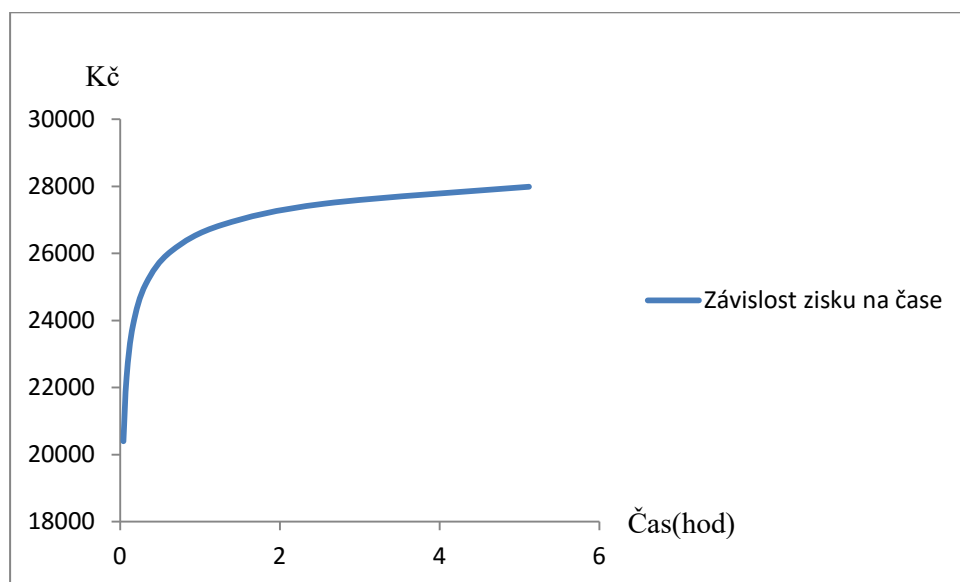
Jak bylo zmíněno v analytické části mé práce, konkrétně v oddílu cenová politika, je možné při správném využití softwaru dosáhnout zisku přibližně 25 000 Kč za dva měsíce. Pro dosažení této úrovně zisku je nezbytná minimální částka 60 000 Kč, optimálně pak 100 000 Kč a více. V porovnání s dalšími investičními příležitostmi jako jsou například spořicí účty nebo podílové fondy, dosahuje tato investice daleko vyšší účinnosti. Po odečtení pořizovací ceny dostaneme čistý zisk o velikosti 20 000 Kč, což pro uživatele představuje zhodnocení na úrovni 20% p.a.

$$ROI = \frac{25000 - 5000}{100000} = 20\%$$

*ROI - Return on Investment (návrtnost investice)

- **Časová flexibilita**

Díky podmínkám sazkových kanceláří pro připsání bonusu, konkrétně denním limitům sázek, které se započítávají do požadovaného obrátu pro udělení bonusu, zde neplatí přímá úměra mezi investovaným časem do procesu sázení a zhodnocení vloženého kapitálu. Čas strávený sledováním programu a čekáním na nejvhodnější možnou variantu pro využití větší části bonusu a výsledného zisku má velmi klesající mezní užitek. Při strávení přibližně 0,5h denně sázením, se zisk pohybuje kolem slibovaných 25 000 Kč. Při strávení čtyřnásobného času využíváním softwaru zisk dosáhne přibližně pouze 27 000 Kč. Z tohoto důvodu je pro uživatele dostačující využívat software přibližně půl hodiny denně, což poskytuje dostatečnou časovou flexibilitu.



Graf 7: Závislost zisku na čase

(Zdroj: vlastní zpracování)

- **Pohodlnost**

Pohodlnost, kterou software uživateli nabízí, velmi úzce souvisí s jeho jednoduchostí a časovou flexibilitou, kterou uživateli nabízí. Pojem pohodlnost bych charakterizoval jako takový způsob práce, který není pro uživatele náročný jak fyzicky tak psychicky. Jednoduchost softwaru nezaručuje pohodlnost pro jeho uživatele. Tu se mu snaží poskytnout software automatického vyhledávání investičních příležitostí, který po zvolení investice automaticky přihlásí uživatele k účtu jeho sazkové kanceláře, vypočte rozložený vklad na

danou variantu a vypočtený vklad vloží na danou příležitost. Na uživateli pak pouze zůstává kontrola vybrané možnosti a potvrzení sázky.

Dalším nástrojem, který slouží jak k bezpečnému sázení, tak přispívá k pohodlnosti, je automatické dohledávání nejvhodnějších variant při omezení vkladů. Pro demonstraci řešení bude lepší využít příklad:

Tabulka 9: Kurzy sázkových kanceláří na zápas Sparta - Plzeň

Sparta - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Tipsport a.s.	2,2	3,4	3,35	95,50%
FORTUNA GAME a.s.	2,12	3,5	3,4	95,10%
CHANCE a.s.	2,2	3,4	3,35	95,50%
SYNOT-TIP a.s.	2,11	3,4	3,32	93,52%
Victoria - Tip a.s.	2,18	3,37	3,5	96,05%
SAZKA a.s.	2,35	3,35	3,25	96,92%

(Zdroj: vlastní zpracování)

V případě využití arbitrážní příležitosti zápasu Sparta - Plzeň dojde k následujícímu rozdělení vkladů:

Tabulka 10: Arbitrážní kombinace sázkových kanceláří

Sparta - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Kancelář	SAZKA a.s.	FORTUNA GAME a.s.	Victoria - Tip a.s.	-
Kurz	2,35	3,5	3,5	100,30%
Rozdělení Vkladů	42,68%	28,66%	28,66%	-

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nyní se dostáváme k samotnému sázení, kdy jsou jednotlivé vklady softwarem automaticky vyplněny a na uživateli zbývá si výpočet zkontrolovat a vklad potvrdit. V případě, že dojde k odmítnutí nebo omezení prvního vkladu u společnosti Sazka a.s., uživatel pouze zamítne danou příležitost a zvolí jinou. Problém nastává v situaci, kdy uživatel provede sázku u společnosti Sazka a.s. a vklad je odmítnut u druhé nebo třetí sázkové kanceláře. V tomto případě již uživatel nemůže zrušit první vklad, ale je nucen dohledat jinou kombinaci, která počítá s vkladem u společnosti Sazka a.s. Pro výpočet druhé nejefektivnější varianty, která poskytne druhý nejvyšší zisk nebo v horším případě nejmenší ztrátu je používána metoda lineárního programování, která využívá simplexový algoritmus. Toto řešení přispívá uživateli k pohodě během sázení a zároveň zvyšuje účinnost.

4.1.1.3 Distribuční kanály

- **Přímý prodej**

Jak vyplývá z marketingového průzkumu, jednou z nevýhod našeho produktu je nízká důvěryhodnost způsobená obecně negativním povědomím o sportovním sázení a hazardu. Aby bylo možné předejít negativnímu vnímání je třeba zákazníka přesvědčit o výhodách softwaru, jeho principech a objasnit způsob, na kterém software pracuje. Pro vzbuzení vyšší důvěryhodnosti ve schopnosti našeho produktu a metodě arbitrážního sázení je třeba zvolit velmi osobitý přístup a pokusit se vybudovat specifickou komunitu zákazníků založenou na vzájemné důvěře.

- **Obchodní zástupci**

Ruku v ruce s metodou přímého prodeje se nabízí řešení prodeje, kdy prostředníkem mezi potenciálním klientem a naším produktem, je náš stávající klient. Zastáváme názor, že nejlepší možná reklama je doporučení. Náš provizní systém, který byl zmíněn v části cenové politiky, motivuje naše stávající zákazníky k propagaci našeho produktu směrem k osobám blízkým, čímž poskytuje pro potenciální zákazníky potřebnou důvěryhodnost, kterou bychom jim nabídnout nemohli. Z takových zákazníků se v určitém slova smyslu stávají i naši zaměstnanci na základě partnerské smlouvy, jejichž mzda je tvořena provizní složkou ze zprostředkování obchodu.

- **Youtube**

Dalším distribučním kanálem je webová stránka Youtube. Pomocí této stránky chceme našim klientům poskytnout naučná videa, která budou propagovat arbitrážní způsob sázení v kombinaci s metodou bonus scalping. Tato videa budou sloužit nejen k propagaci našeho produktu, ale k objasnění celkového principu arbitrážního sázení obecně.

4.1.1.4 Vztahy se zákazníky

- **Facebook**

Prostřednictvím této sociální sítě se budeme snažit budovat komunitu našich zákazníků, reagovat na podněty, odpovídat na dotazy a obecně pečovat o spokojenost našich zákazníků a budovat goodwill. Pomocí této stránky lze také pořádat pravidelné soutěže pro zpestření nabídky a zvýšení atraktivity našeho produktu. V neposlední řadě lze motivovat

naše stávající zákazníky k další propagaci pomocí vyhlašování nejaktivnějších obchodních zástupců a následnému odměňování.

- **Zákaznická linka**

Dalším nástrojem sloužícím ke spokojenosti zákazníků je telefonní linka. Tato linka bude fungovat přes den, kdy bude sloužit zákazníkům k jejich stížnostem, upozorněním nebo jako technická podpora při využívání softwaru.

4.1.1.5 Zdroje příjmů

- **Tržby**

Primárním zdrojem příjmů jsou tržby z prodeje softwaru. Dle cenové politiky se prodejní cena softwaru bude pohybovat okolo 5 000 Kč. Z této částky bude ve většině případů placena provizní složka za zprostředkování obchodu ve výši 1 000 Kč. S každým dalším zákazníkem tak přibude potenciální obchodní zástupce, který bude motivován k šíření produktu a povědomí o podniku. V našem případě budeme předpokládat nelineární růst počtu zákazníků a sice z teoretického hlediska půjde o exponenciální řadu objasněnou v části cenové politiky v analytickém oddílu.

- **Partnerské programy**

Většina sazkových kanceláří nabízí tzv. affiliate neboli partnerský program. Tato forma spolupráce má motivovat členy programu k propagaci dané sazkové kanceláře, která jim v případě získání nového zákazníka nabízí provizi ze zisku. Provize bývá 30% a vždy se vztahuje k čistému zisku, který vygeneruje sazková kancelář díky danému zákazníkovi. I když čistý zisk zahrnuje snížené tržby o nabízený bonus, a tím prakticky v dlouhém období při správném používání našeho softwaru nemůže dojít ke ztrátě z pohledu zákazníka a tím k zisku sazkové kanceláře, je v krátkém období velmi pravděpodobné, že některá ze sazkových kanceláří dosáhne krátkodobého zisku, na úkor krátkodobé ztráty jiných sazkových kanceláří. V tomto okamžiku je možné požádat o výplatu provize a zabránit tak srovnání krátkodobé výkonnosti s dlouhodobým trendem. Provize se počítají pro každý měsíc zvlášť, a tak je možné tento proces opakovat. Výše vyplacené provize závisí na náhodě a počtu uživatelů.

Odlišný provizní systém nabízí sázková kancelář Pinnaclesports. Tento systém bude vysvětlen v odstavci "klíčová partnerství". Pro výpočet příjmu z partnerského programu budu uvažovat pouze tuto dlouhodobou variantu.

Tabulka 11: Závislost výnosů na počtu nových zákazníků

Měsíc	Nových zákazníků	Affiliate (Kč)	Tržby z prodeje (Kč)	Výnosy celkem (Kč)
1	14	784	70000	70784
2	19,6	1097,6	98000	99097,6
3	27,44	1536,64	137200	138736,64
4	38,416	2151,3	192080	194231,3
5	53,7824	3011,81	268912	271923,81
6	75,29536	4216,54	376476,8	380693,34
7	105,4135	5903,16	527067,52	532970,68
8	147,5789	8264,42	737894,528	746158,948
9	206,6105	11570,2	1033052,339	1044622,539
10	289,2547	16198,3	1446273,275	1462471,575
11	404,9565	22677,6	2024782,585	2047460,185
12	566,9391	31748,6	2834695,619	2866444,219
Celkem	1949,28696	109160,17	9746434,666	9855594,836

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.1.6 Klíčové činnosti

- **Vývoj a aktualizace softwaru**

Jednou z klíčových činností je neustálá kontrola a aktualizace softwaru. V případě jakéhokoli nesouladu mezi vstupními atributy našeho softwaru a daty sázkové kanceláře, může dojít ke špatnému vyhodnocení investičních příležitostí. V horším případě může také dojít ke změnám obchodních podmínek, kdy při ignoraci této změny bude dopad na hodnotu našeho softwaru kritický. Další součástí této činnosti je také vývoj softwaru, který má za úkol zajistit dostatečný náskok před případnou konkurencí, ale hlavně rozšiřovat nabídku investičních příležitostí o nové ligy, nové sporty a nové sázkové kanceláře, což poskytne vyšší zhodnocení kapitálu našich zákazníků.

- **Budování goodwillu**

U tohoto typu podnikání je velmi důležitá důvěra zákazníka v náš produkt. Z toho důvodu jsme zvolili primárně přímý prodej formou obchodních zástupců, kteří působí věrohodněji než například internetová reklama. Z mého pohledu je třeba extrémně negativní

vnímání hazardu jako investiční příležitosti kompenzovat extrémně dobrou pověstí našeho produktu.

- **Poradenství**

Ruku v ruce s dobrou pověstí musí jít i služby našim zákazníkům. Známa příručka říká, že nespokojený zákazník o svém problému řekne dalším 9-10 lidem, zatímco spokojený pouze 3-5. Pro úspěšné budování goodwillu je třeba mít pokud možno všechny zákazníky spokojené. U investiční činnosti, kterou náš software nabízí se jeví jako hlavní příčina nespokojenosti finanční ztráta zákazníka. K finanční ztrátě může dojít buď v důsledku chybovosti softwaru, kterou se snaží odstranit neustále aktualizace a vývoj, nebo chyba ze strany zákazníka, které se snažíme předejít co nejmenšímu možnému zapojení lidského faktoru zákazníka a maximální možné míře automatizace procesů. I v případě 100% automatizace je třeba k samotnému vkladu souhlasu zákazníka z legislativních důvodů, což stejně přináší určitý prostor pro špatná rozhodnutí. Abychom mohli co nejvíce pomoci našim klientům dosahovat pozitivních výsledků, bude zřízena zákaznická linka, kde primárně bude operátor linky pomáhat zákazníkům s problémy a dotazy ohledně sázení. [32]

4.1.1.7 Klíčové zdroje

- **Lidské zdroje**

V dnešní době velmi konkurenčního prostředí již nepřipadá takový význam know how společnosti nebo hodnotě jejího produktu či výši kapitálu, ale stále důležitějším zdrojem jsou lidé. Zaměstnanci, kteří se podílejí na tvorbě našeho produktu jsou špičkoví zaměstnanci s korporátní praxí ve stejném oboru. Jenom díky jejich schopnostem a znalostem je možný neustálý vývoj softwaru. [33]

- **Know how**

Další významným zdrojem je naše know how, které je výsledkem mnohaletých zkušeností v sázkařském byznysu, znalostí principu arbitrážního sázení a metody bonu scalping. Jenom díky těmto znalostem jsme byli schopni vyprodukovat produkt na takové úrovni.

- **Historická data**

Ne méně podstatným zdrojem je naše databáze historických kurzů. Bez této databáze by nebylo možné určit trendy jednotlivých kurzových hladin, atraktivitu lig nebo obecně přesnosti sazkových kanceláří. Na základě této databáze nám bylo umožněno vytvořit vyhodnocovací algoritmus, který je součástí našeho know how a představuje konkurenční výhodu před případnou konkurencí. Pokud by tak konkurence chtěla dosáhnout stejných nebo alespoň podobných výsledků, musela by si nejprve pořídit tuto databázi, což nám dává náskok přibližně rok v jednom z klíčových atributů produktu.

4.1.1.8 Klíčová partnerství

- **Sázkové kanceláře**

Jednou ze složek příjmů je také provize z čistého zisku sazkových kanceláří díky námi přivedeným zákazníkům. Některé kanceláře, například Pinnaclesports v rámci odlišného obchodního modelu nenabízí provizi z čistého zisku ze zákazníka, ale z jeho obratu. Konkrétně u Pinnaclesports se jedná o částku 0,28% z veškerého obratu, který zákazník vsadí. Tento typ partnerského programu může u arbitrážního sázení vést k dlouhodobé spolupráci a zajímavým ziskům pro všechny zúčastněné strany.

- **Winnersclub**

Jedním z uvažovaných partnerství by mohlo být spojení s naším současným konkurentem. Společnost je na trhu od září 2015 a díky tomu má již menší zákaznickou základnu. Vzhledem k zacílení konkurenčního produktu, který se zaměřuje na zahraniční bonusové nabídky a ve své databázi nenabízí žádnou z českých sazkových kanceláří, by bylo možné uvažovat o spojení s touto společností na základě partnerské smlouvy.

- **Wedos internet a.s.**

Společnost Wedos internet a.s. je pronajímatelem serveru pro činnost našeho softwaru. Do budoucna lze očekávat zvýšení potřeby kapacity serveru, rychlosti procesoru nebo kapacity RAM paměti v závislosti na vývoji softwaru a navyšování investičních příležitostí. Společnost je také jedinou z oslovených společností, která umožňuje opakované spuštění našeho softwaru v daném programovacím jazyku.

4.1.1.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů je rozdělena na náklady týkající se zakladatelského rozpočtu, do kterého budou zařazeny náklady na založení společnosti, náklady na pořízení serveru, který představuje nezbytnou součást při uvažování této varianty ve větším počtu zákazníků, dále jsou to náklady na kanceláře, které v sobě zahrnují vratnou kauci a první nájem, který bývá placen dopředu a nakonec i zálohu na energie, která bývá rovněž placena dopředu. Dalšími náklady jsou provozní, které přímo souvisí s provozem společnosti. Zde jsou zařazeny náklady na energie, náklady na lidské zdroje a nakonec také náklady, které představují provizní složku za zprostředkování prodeje.

Zřizovací výdaje

- **Administrativní náklady**

Náklady pro založení nové společnosti jsou přibližně 12 000 Kč. [34]

Tabulka 12: Administrativní náklady pro založení společnosti

Popis úkonu	Cena
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	min. 3 200 Kč
Ověřování podpisů a listin, další stejnopisy zakl. Listiny	500 - 2 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	150 - 250 Kč
Ohlášení živností	1 000 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	0 - 1 500 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	5 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	70 - 140 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	100 - 200 Kč

(Zdroj: e-sro, vlastní zpracování)

- **Pronájem prostorů**

Do zakladatelského rozpočtu zahrnují i náklady na pronájem kanceláře, který činí 8 000 Kč měsíčně. Jedná se o vybavenou kancelář v centru Brna s celkovou plochou 42 m². Náklady na pronájem kanceláře zahrnují vratnou kauci ve výši dvojnásobku měsíčního nájmu, tj. 16 000 Kč.

- **Energie a mobilní tarif**

Spotřeba energie spadá do provozních nákladů a činí přibližně 2 000 Kč měsíčně. Pro poskytnutí zákaznické podpory bude zřízena zákaznická linka, jejíž provoz stojí 1 000 Kč měsíčně.

Celkové pořizovací náklady

Celkové pořizovací náklady jsou pak dány součtem zřizovacích výdajů a nákladů na pořízení účetního a platebního systému, dále pak samotného serveru a ostatních samostatně movitých věcí.

Tabulka 13: Celkové pořizovací náklady

Zřizovací výdaje	Kč
Záloha na nájem	8000
Vratná kauce	16000
Záloha na energie	2000
Náklady na založení společnosti	12000
Mobilní tarif	1000
Software	Kč
Účetní software	5000
Platební systém	2000
Samostatně movité věci	Kč
Server	7750
Tiskárna + příslušenství	2000
Telefon	2000
Projektor	14000
Plátno	2500
Celkem	74250

(Zdroj: vlastní zpracování)

Provize z prodeje

Provize z prodeje ve smyslu vyplacených provizí obchodním zástupcům za zprostředkování obchodu představují variabilní náklady ve výši 1 000 Kč/ks.

Měsíční náklady (fixní)

Měsíční náklady zahrnují zálohu na energie, mobilní tarif, mzdy, pronájem kanceláří, poplatky za internet a bankovní poplatky. Celkové fixní měsíční náklady představují částku 99 000 Kč.

- **Náklady na lidské zdroje**

- IT pracovník - Pro neustálý vývoj a aktualizace softwaru je zapotřebí provést nábor zaměstnanců v oblasti IT. Mimo současných vlastníků se na vývoji bude dále podílet jeden zaměstnanec, který bude mít na starost především programování softwaru. Mzda tohoto zaměstnance bude vypočtena v závěru návrhové části této práce.

- Operátor zákaznické linky - V rámci spokojenosti našich klientů je třeba nabízet služby poradenství v oblasti sportovního investování prostřednictvím operátora telefonní linky. Před dosažením vyššího počtu uživatelů lze očekávat nízké využití pracovní doby tohoto zaměstnance a lze mu tedy přiřadit i další pracovní náplň jako například administrativní činnost a další.
- DPČ - Posledním zaměstnancem bude administrativní pracovník, jehož pracovní náplň bude především účetnictví a administrativní výpomoc. Během prvního roku podnikání lze v závislosti na nízkém počtu zákazníků spolupracovat pouze na základě dohody o pracovní činnosti.

Ostatní fixní náklady

Tabulka 14: Ostatní fixní náklady

Ostatní fixní náklady	Kč
Mobilní tarif	1000
Nájem	8000
Bankovní poplatky	400
Záloha na energie	2000
Internet	500
Cekem	11900
Celkem za rok	142800

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční náklady (variabilní)

Variabilní náklady jsou dány pouze provizní složkou za zprostředkování obchodu. Ostatní variabilní náklady jsou pro jejich výši ignorovány.

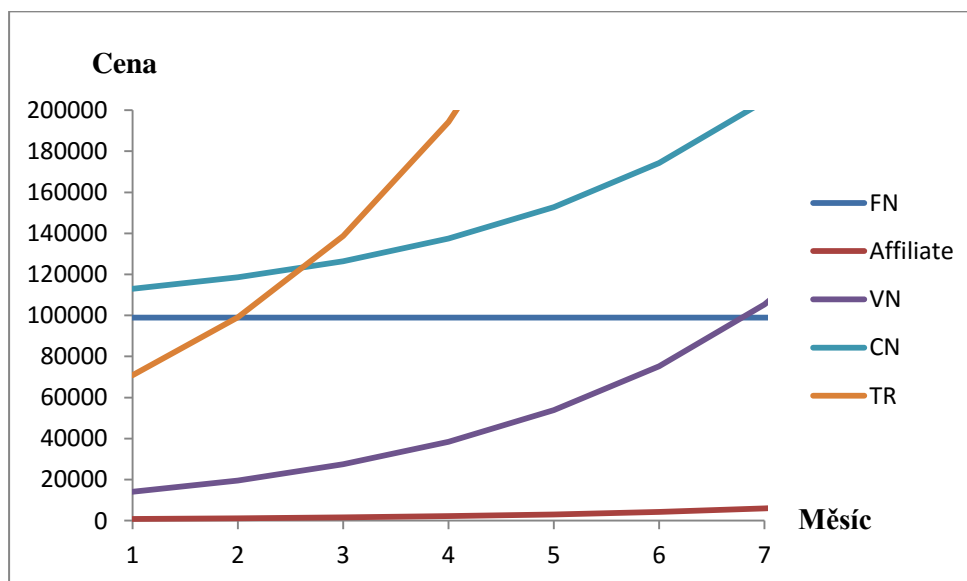
Tabulka 15: Variabilní náklady v jednotlivých měsících

Měsíc	Počet nových zákazníků	VN (Kč)
1	14	14000
2	19,6	19600
3	27,44	27440
4	38,416	38416
5	53,7824	53782,4
6	75,29536	75295,36
7	105,413504	105413,5
8	147,5789056	147578,9
9	206,6104678	206610,5
10	289,254655	289254,7
11	404,956517	404956,5
12	566,9391238	566939,1
Celkem	1949,286933	1949000

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.1.10 Finanční souhrn

I přes vysoké pořizovací náklady lze díky nízkým variabilním nákladům a tím vysoké marže dosáhnout nadprůměrné ziskovosti. Pro dlouhodobou stabilitu je třeba neustálý přísun 26 nových zákazníků měsíčně, čehož by podle plánu mělo být dosaženo již ve třetím měsíci. Ztrátu z nedostatku zákazníků v prvním a druhém měsíci budeme řešit navýšením základního kapitálu pro pokrytí krátkodobé ztráty.



Graf 8: Znárodnění průběhu FN, VN, CN, TR v jednotlivých měsících

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Varianta B

Varianta B je odlišnou variantou, co do použití softwaru, tak do prodeje. Jedná se o variantu, která se zaměřuje na investiční činnost spojenou s využitím metody Valuebetting, která se nezaměřuje na částečné nebo úplné získávání nabízených bonusů, ale na hledání nadhodnocených kurzů, které ať už záměrně nebo v důsledku chyb, představují pro zákazníka potenciální investici. Tato varianta je nevhodná k dalšímu prodeji, a proto zde obchodní plán nahradí investiční plán.

Jak již bylo zmíněno v charakteristice jednotlivých variant, tato varianta se od ostatních liší. Jedná se o variantu, u které nedochází k prodeji softwaru, ale jeho principy je modifikován k investičnímu využití. Abych mohl charakterizovat způsob nalezení investice a vyčíslení její hodnoty, je nejprve třeba objasnit princip sázení charakterizovaný jako tzv. Valuebetting.

Valuebetting, někdy taky označován jako sázení na kurzy s hodnotou, odlišuje úspěšné profesionální sázkaře od amatérských rekreačních sázkařů. Tento způsob je mezi profesionály jednoznačně nejpopulárnější metodou sázení, která spočívá v tom, že si sázkař dle svých znalostí a zkušeností odhadne procentuální výskyt daného jevu (A), například vítězství domácích, kterému následně přiřadí dle odhadnuté pravděpodobnosti přesný kurz. V případě, že sázková kancelář nabízí vyšší kurz, je zde pro daného sázkaře ukryta hodnota a kurz vsadí. Velikost této hodnoty se dá vyčíslit jako podíl kurzu vypsaneho a kurzu sázkařem odhadnutého.

$$Value = \frac{Vypsany\ kurz}{Kurz\ sázkaře}$$

Předpokládejme, že na konkrétní zápas vypíše sázková kancelář kurz 2,1 na výhru domácích. Což podle výše hladiny, předpokládejme hladinu např. 95%, znamená, že reálný kurz podle sázkové kanceláře je podíl vypsaneho kurzu a kurzové hladiny, v našem případě:

$$Reálný\ kurz = \frac{2,1}{0,95} = \pm 2,33$$

Obrácená hodnota reálného kurzu je reálná pravděpodobnost s jakou sázková kancelář odhadla, že nastane jev A:

$$Reálná\ pravděpodobnost = \frac{1}{2,33} = \pm 42,92\%$$

Dle analýzy sázkaře by měla být pravděpodobnost výhry domácích 50%, což je vyšší pravděpodobnost než reálná pravděpodobnost dle sázkové kanceláře o hodnotě 42,92%. Pravděpodobnost odhadnuta sázkařem odpovídá kurzu 2,0. Pro sázkaře je zde ukryta hodnota o velikosti 5%.

$$Value = \frac{2,1}{2} = 105\%$$

Tento nejčastěji používaný princip může být úspěšný i v dlouhém období pouze za předpokladu, že sázkař dokáže pravděpodobnost daného jevu odhadnout přesněji než bookmaker dané sázkové kanceláře. V praxi je tato metoda poměrně časově náročná a vyžaduje velkou disciplínu, schopnosti sázkaře a dodržování money managementu, který v zásadě upozorňuje na anglické přísloví "Nedávej všechny vejce do jednoho košíku" a doporučuje pro každý vklad používat 1-3% ze svého kapitálu v závislosti na výši nalezené hodnoty. I při dodržení všech pravidel a schopnostech sázkaře je snaha sázkových kanceláří takového profesionály rozpoznat a jejich účty buď omezit nebo zcela zrušit. [35]

V tomto principu jde v podstatě o souboj pravděpodobností mezi sázkařem a bookmakerem, kdy sázkař nejprve vypíše vlastní kurzy a ty následně porovnává s kurzy sázkové kanceláře. Jak odhadnout a vyčíslit kurz je plně v kompetenci sázkaře, který tak také sám zodpovídá za své výsledky a z rekreačního sázení se stává spíše sportovní investování. Možnosti pro uplatnění softwaru Arbhunter v tomto odvětví začínají už při samotném monitoringu kurzů. Snahou investora je nalezení hodnoty pro jím vyčíslený kurz, který je efektivnější hledat v rámci kurzů více sázkových kanceláří, kde díky dynamickým podmínkám je vhodné využití takového softwaru.

Primární možnost využití softwaru pro metodu valuebetting spočívá ve vzájemném porovnávání kurzů sázkových kanceláří. Tato metoda je do určité míry uplatňována i při arbitrážním sázení, kdy vznik arbitráže je podmíněn alespoň jednou odchylkou v kurzech.

Pro lepší pochopení opět uvádím příklad:

Tabulka 16: Kurzy sázkových kanceláří

Sparta - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Tipsport a.s.	2,2	3,4	3,35	95,50%
FORTUNA GAME a.s.	2,12	3,5	3,4	95,10%
CHANCE a.s.	2,2	3,4	3,35	95,50%
SYNOT-TIP a.s.	2,11	3,4	3,32	93,52%
Victoria - Tip a.s.	2,18	3,37	3,5	96,05%
SAZKA a.s.	2,35	3,35	3,25	96,92%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ze všech vzájemných kombinací jednotlivých variant lze nalézt jednu arbitrážní a sice:

Tabulka 17: Arbitrážní kombinace

Sparta - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Kancelář	SAZKA a.s.	FORTUNA GAME a.s.	Victoria - Tip a.s.	-
Kurz	2,35	3,5	3,5	100,30%
Rozdělení Vkladů	42,68%	28,66%	28,66%	-

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud bychom nyní provedli rozklad vkladu dle kurzů stejně jako ve výše popsaném příkladě, dosáhli bychom zisku o velikosti:

$$Zisk = 100,30\% * Vklad - Vklad$$

Při zohlednění možnosti korekce kurzu nebo omezení výše vkladu pro nás tato událost bez vstupního bonusu nepředstavuje zajímavou investici. Pro dosažení zisku o velikosti 1 000 Kč bychom museli provést vklad o velikosti 333 333 Kč a konkrétně na kurz společnosti Sazka a.s. vsadit částku 142 276 Kč, která je vypočtena dle rozložení vkladu v analytické části mé práce. Nejen, že by tato metoda byla náročná na kapitál, nepředstavovala by zajímavé zhodnocení, ale primárně by zvyšovala riziko na téměř 100% u možnosti vkladu, kdy přijetí vyššího vkladu je podmíněno schválením bookmakera sazkové kanceláře, který by tak měl dostatek času odhalit špatně vypsany kurz a vklad nepřijmout.

Nyní se podíváme jak by ve stejném modelovém příkladě dopadlo využití metody valubetting. Pro přehlednost zde znovu uvádím tabulku s vypsány kurzy sázkových společností na fotbalový zápas první české ligy, Sparta - Plzeň.

Tabulka 18: Kurzy sázkových kanceláří

Sparta - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Tipsport a.s.	2,2	3,4	3,35	95,50%
FORTUNA GAME a.s.	2,12	3,5	3,4	95,10%
CHANCE a.s.	2,2	3,4	3,35	95,50%
SYNOT-TIP a.s.	2,11	3,4	3,32	93,52%
Victoria - Tip a.s.	2,18	3,37	3,5	96,05%
SAZKA a.s.	2,35	3,35	3,25	96,92%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nyní je třeba si přepočíst vypsané kurzy sázkových kanceláří na tzv. reálné kurzy, které jsou nutné pro výpočet pravděpodobnosti daných jevů dle sázkových kanceláří. Tyto kurzy jsou podílem vypsáných kurzů a vypočtené kurzové hladiny. V podstatě tak eliminujeme marži sázkové kanceláře a dostáváme kurz, který odpovídá nezkreslené pravděpodobnosti daného jevu podle bookmakera dané sázkové kanceláře.

Tabulka 19: Přepočet kurzů na 100% hladinu

Sparta - Plzeň	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Tipsport a.s.	2,303775	3,56038	3,5080214	100,00%
FORTUNA GAME a.s.	2,229244	3,680355	3,5752022	100,00%
CHANCE a.s.	2,303775	3,56038	3,5080214	100,00%
SYNOT-TIP a.s.	2,25613	3,635471	3,5499303	100,00%
Victoria - Tip a.s.	2,269741	3,508729	3,6440803	100,00%
SAZKA a.s.	2,424569	3,456301	3,353128	100,00%

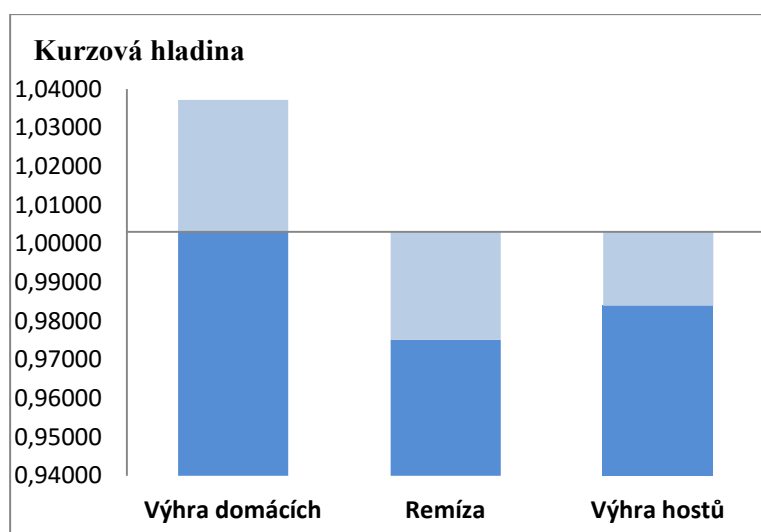
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tento způsob úpravy kurzu předpokládá, že se sázková kancelář snaží rovnoměrně rozložit svou marži, což se prakticky neděje, ale znalost rozložení marže je jeden z klíčových zdrojů našeho know how, se kterým v této práci nebude počítáno. Po této úpravě vidíme v tabulce reálné kurzy, které podle sázkových kanceláří odpovídají jednotlivým jevům. Pokud bychom všem sázkovým kancelářím přiřadili stejnou váhu, co do schopností jednotlivých bookmakeru, lze určit kurzy, které představují hodnotu. Výhra domácích je téměř všemi sázkovými kanceláři odhadována v rozmezí kurzů 2,229 - 2,304 což odpovídá pravděpodobnostem 43,41% - 44,86%. Extrémní odchylkou je kurz od společnosti Sazka a.s. jejíž bookmakeři si myslí, že výhra domácích je méně pravděpodobná a konkrétně se jedná o hodnotu 41,24%. Z pohledu kurzů a srovnání s tabulkou výše, došlo k tomu, že společnost Sazka a.s. vypsala kurz, který pro ostatní sázkové kanceláře představuje value. Pokud se podíváme stejným způsobem na kurzy ostatních jevů, nenajdeme zde žádný kurz, který by představoval value. Hodnota tohoto value se dá vyčíslit jako podíl vypsáného kurzu a průměr reálného kurzu ostatních sázkových kanceláří:

$$Value = \frac{2,35}{\frac{2,304 + 2,229 + 2,304 + 2,56 + 2,27}{5}} = \frac{2,35}{2,273} = 103,4\%$$

Tato hodnota vlastně říká, že kurz společnosti Sazka a.s. je o 3,4% nadhodnocený v porovnání s průměrným reálným kurzem ostatních sázkových kanceláří. V porovnání s arbitráží, která představovala 100,30% se jedná o přibližně 10x vyšší zhodnocení vloženého kapitálu.

I když arbitráž v podstatě vzniká v důsledku odchylek kurzů, je celková výše arbitráže snižována ostatními kurzy, které již nadhodnocené nejsou a výše nadhodnoceného kurzu a jeho hodnota je tak rozptýlena podle poměru výše rozložení u arbitráže mezi ostatní kurzy.



Graf 9: Rozložení Value

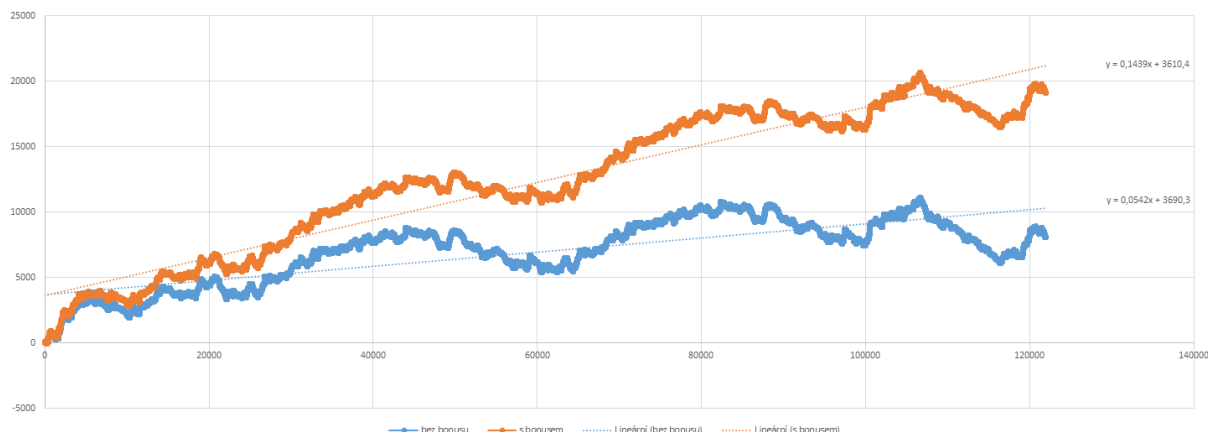
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafického hlediska to znamená, že obsah červeného obdélníka v prvním sloupci je rozložen mezi červené obdélníky u druhého a třetího sloupce. Aby byl zachován poměr stran, musela by šíře obdélníku být dána hodnotou rozložení. V tomto modelovém příkladě je šíře defaultně nastavena softwarem Microsoft Excel, a proto obsahy obdélníků je nutné brát pouze orientačně.

Při tomto principu sázení již není garantovaný zisk. Nejedná se o metodu balanced betting, kdy nezáleží na výsledku zápasu jelikož jsou vsazeny všechny varianty. Tato metoda představuje rentabilnější, ale i rizikovější variantu. Výsledky každé události jsou ovlivňovány náhodou. Aby bylo možné vliv náhody eliminovat, je nutné opakovat sázení v delším období, kdy je nezbytně nutné nepodléhat emocím a dodržovat stanovený plán.

Aby bylo možné si prakticky ověřit daný princip, ale především určit přesnost bookmakerů jednotlivých sázkových kanceláří, byla vytvořena databáze obsahující kurzy daných soutěží jednotlivých sázkových kanceláří v časovém horizontu 8 měsíců. Tato data

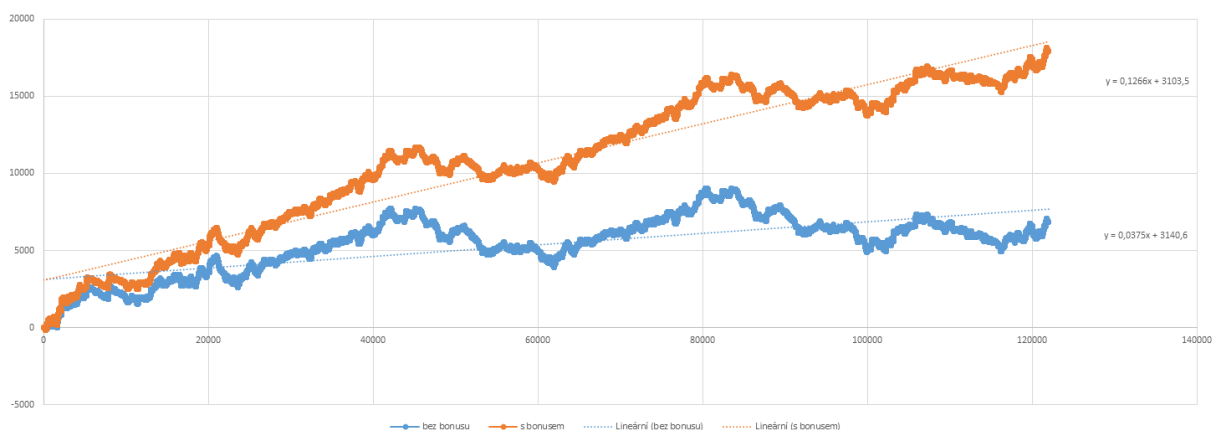
byla využita k simulacím vstupních hodnot, především přesností vypisovaných kurzů jednotlivých kanceláří. Jako nejpřesnější se ukázaly sázkové kanceláře Tipsport a.s., Pinnaclesports a Bet365.



Obrázek 3: Vývoj nadhodnocených sázek podle kanceláře Tipsport

(Zdroj: vlastní zpracování)

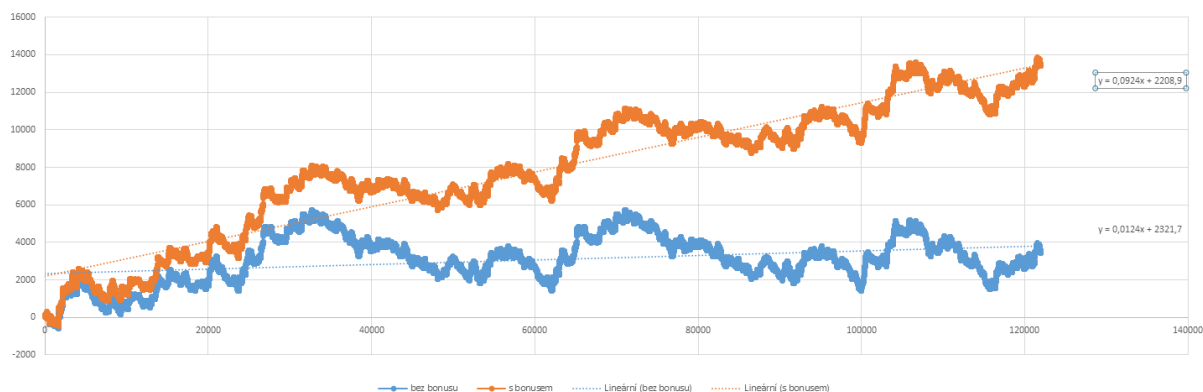
Zde můžeme vidět grafický vývoj při porovnávání kurzů s reálnými kurzy společnosti Tipsport. Modrá křivka představuje vklady na kurzy ostatních sázkových kanceláří, které byly nadhodnoceny oproti reálnému kurzu společnosti Tiposrt a.s. Oranžová křivka vychází z modré křivky s tím, že při splnění bonusových podmínek konkrétní kanceláře dojde k přičtení bonusu. Pro simulaci nebyl uvažován konstantní vklad, ale byl vypočten dle kurzu tak, aby bylo možno dosáhnout konstantní výhry v hodnotě 1 000 Kč. Konstantní výhru místo vkladu jsem i přes složitější simulaci zvolil z důvodu menšího rozptylu, díky čemuž je graf méně závislý na náhodě. Například pokud by se jednalo o konstantní vklad v hodnotě 1 000 Kč a došlo by k nadhodnocení kurzu některé sázkové společnosti v kurzu řekněme 50, simulace by provedla vklad, který by v případě kladného výsledku katapultoval křivku řádově výše o 50 000 Kč, čímž by mohlo dojít ke zkreslení výsledků v důsledku náhody. Abychom předešli chybnému předpokladu rovnoměrně rozložené marže u výpočtu reálných kurzů, je jako výchozí hladina stanovena hladina na úrovni 103%. Tato hladina nejen kompenzuje možnost nerovnoměrně rozložené marže, ale zároveň dává prostor pro chybně stanovenou statistiku z naší strany. Na grafu lze vidět odchylky od trendu, které jsou způsobeny právě náhodou v krátkém období. V rámci této simulace bylo analyzováno více než 3 miliony kurzů, což je dostačující vzorek pro prohlášení tohoto způsobu sázení za ziskový. Tento fakt dokazuje i kladná směrnice v rovnici trendu.



Obrázek 4: Vývoj nadhodnocených sázek podle kanceláře Pinnaclesports

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další graf ukazuje výsledky dosažené stejným způsobem jako při předchozí simulaci jen s tím rozdílem, že se kurzy sázkových kanceláří porovnávaly s reálnou hladinou zahraniční profesionální sportovní kanceláře Pinnaclesports. Jak bylo zmíněno v analytické části, tato společnost má jinak nastavený obchodní model, jehož hlavním rozdílem je výše kurzové hladiny a tím i nižší marže. Společnost má na většinu sportovních událostí hladinu okolo 98%, což ji nedává moc velký prostor pro špatně stanovené kurzy a lze tedy předpokládat její vysokou přesnost ve vypisovaných kurzech.



Obrázek 5: Vývoj nadhodnocených sázek podle kanceláře Bet365

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední analyzovanou společností je Bet365. V sázkařském průmyslu se jedná o jednu z největších společností na světě. Racionálním cílem každé společnosti je samozřejmě dosažení zisku, resp. růst její tržní hodnoty. Při vypsání kurzů a jejich následné korekci se společnosti neorientují pouze na fundamentální analýzu, kdy se jejich bookmakeři snaží analyzovat podmínky například fotbalového zápasu, sestavy týmů nebo podmínky na hřišti,

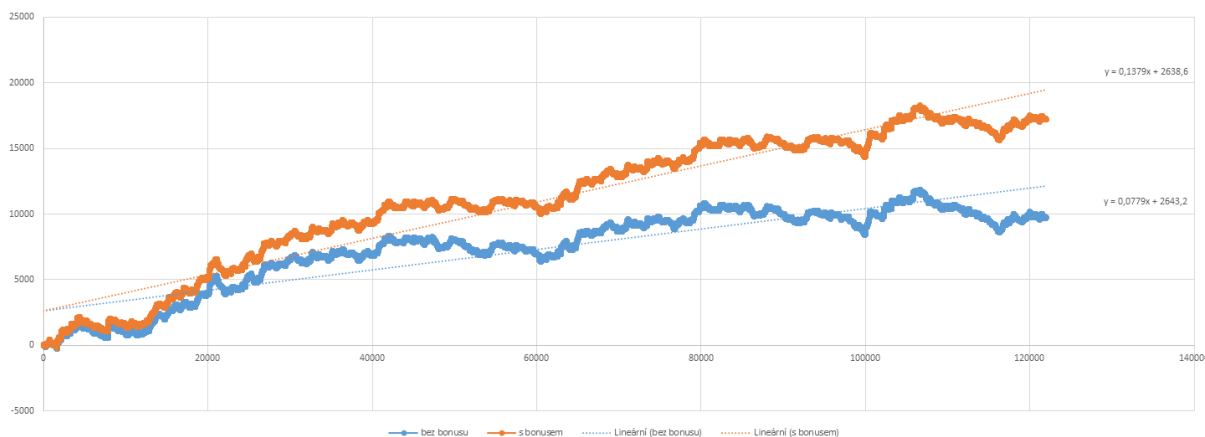
ale také technickou analýzou, pod kterou bych zařadil poptávku po daných kurzech. Pokud společnost vypíše na konkrétní příležitost například kurz 1,5 a během krátké chvíle obdrží sázky řádově v milionech Kč, lze předpokládat, že kurz je vypsán špatně, případně zbytečně vysoko, a dojde k jeho automatickému snížení v důsledku vyššího objemu vkladů. Dle statistik největší část vkladů jsou sázky na favorita utkání. 40. [36]



Obrázek 6: Rozložení vkladů dle kurzů

(Zdroj: Facebook)

Když se na věc podíváme z pohledu sázkové kanceláře a dosadíme extrémní hodnoty, tak pokud bude mít sázková kancelář kurz na favorita např. 1,5 a 100% vkladů bude právě na favorita, společnost nemá důvod nechávat kurz 1,5 ale daný kurz sníží na např. 1,47. Pokud vklady na favorita budou stále převažovat, dojde k dalšímu snížení. Na podobném principu pracují sázkové burzy, které by byly jako 3. objekt simulace vhodnější, nicméně program neobsahuje jejich databázi, a tak nemohly být využity. V důsledku klesajícího kurzu na favorita a zachování stejné kurzové hladiny musí zákonitě dojít ke zvýšení kurzu na outsidera. Původně správně vypsáný kurz na outsidera je tak ovlivněn více objemy vkladů na favorita než reálným odhadem bookmakera a dochází k jeho nadhodnocení. Důsledky tohoto počínání sázkové kanceláře lze vypočítat na grafu v podobě vyššího rozptylu. [37]



Obrázek 7: Vývoj nadhodnocených sázek podle kombinace kanceláří





(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejlepšího výsledku dosáhlo spojení všech 3 sázkových kanceláří, které se podílely na tvorbě reálného kurzu se stejnou váhou 33,33%. Tento způsob eliminoval nedostatky všech sázkových kanceláří a dosáhl nejefektivnější varianty ze všech testovaných simulací. V rámci této simulace bylo celkem prosázeno 1 360 640 Kč a bylo dosaženo zisku 97 350 Kč. Výsledné zhodnocení celkového vkladu je potom dáno jako podíl zisku a vložených finančních prostředků:

$$\text{Zhodnocení celkového vkladu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vložený kapitál}} = \frac{97\,350}{1\,360\,640} = 7,155\%$$

4.2.1 Akumulátor sázek

Jednou z marketingových strategií většiny sázkových kanceláří bývá motivace potenciálních zákazníků výsledky sázek úspěšných sázkařů. Například společnost Tipsport na svých webových a facebookových stránkách zveřejňuje "nejlepší" tiket týdne.

 Bilbao-FC Sevilla 722 07.04.2016 21:05	1:2 512 (1:2)	11.50	✓
 Braga-Š.Doněck 720 07.04.2016 21:05	1:2 512 (1:2)	10.50	✓
 Dortmund-Liverpool 723 07.04.2016 21:05	1:1 511 (1:1)	7.40	✓
 Villarreal-Sparta Praha 721 07.04.2016 21:05	2:1 521 (2:1)	7.80	✓
Datum uložení	7.4.2016 13:35:20		
Celkový kurz	6 969.69		
Vsazená částka	5,00 Kč		
Skutečná výhra	34 848,45 Kč		

Obrázek 8: Akumulace sázek

(Zdroj: Facebook)

Motivací pro každého rekreačního sázkaře je vidina poměrně jednoduchého zisku a i zde platí, čím více tím lépe. Aby bylo možné dosáhnout astronomické výhry je třeba riskovat vysokou částku, nebo dosáhnout vyššího kurzu. Pro dosažení vyššího kurzu se často používají tzv. akumulátory, které kombinují příležitosti více sportovních událostí. Výsledný kurz je pak násobkem kurzu každé vsazené příležitosti. Tento kurz pak roste geometrickou řadou a za výherní tiket je považován ten, ve kterém nastanou všechny vsazené příležitosti. [38]

Tabulka 20: Výběr favoritů

Událost	Výhra	Remíza	Prohra	Hladina
Sparta - Mladá Boleslav	1,8	3,3	4,5	92,52%
Ostrava - Olomouc	3,4	3,6	2	93,29%
Jablonec - Slavia	1,5	3,6	6,8	91,62%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud bychom provedli akumulaci sázku tak, že bychom z výše uvedených příležitostí vybrali pouze nejpravděpodobnější, dostali bychom výsledný kurz akumulátoru o hodnotě 5,4.

$$\text{Výsledný kurz} = 1,8 * 2 * 1,5 = 5,4$$

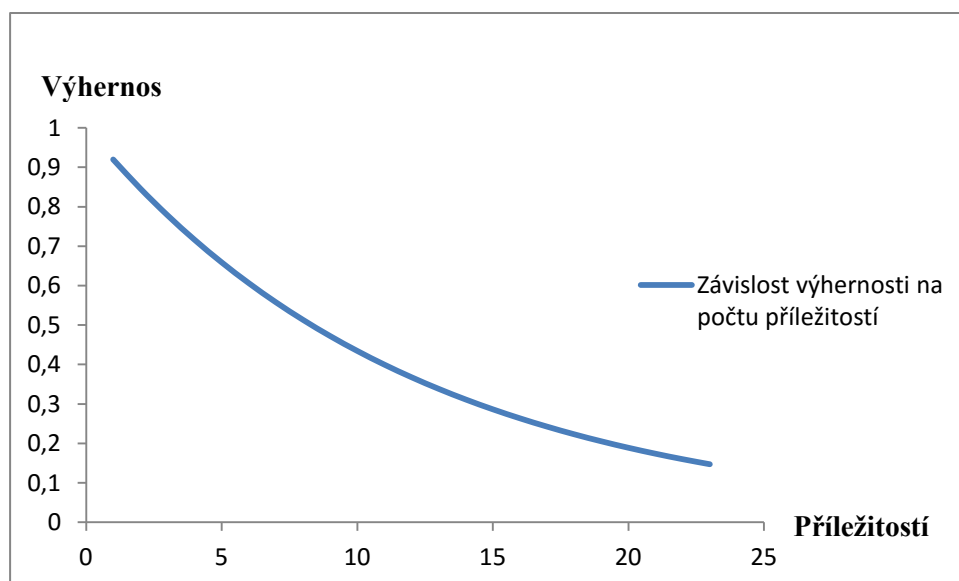
Za výherní by pak tento tiket byl považován pouze v případě, kdy by nastaly všechny vsazené příležitosti. Tento typ sázek je velmi oblíbený a sázkovými kanceláři velmi doporučovaný. Důvod proč sázkové kanceláře tento typ sázení tolik propagují bývá často z pohledu rekreačního zákazníka opomíjen. Při akumulaci sázek nedochází pouze k součinu kurzů a pravděpodobností, ale také k součinu kurzových hladin, což je v prakticky výhernost dané události.

Tabulka 21: Klesající výhernost

Příležitost	Kurzová hladina	Výhernost
1	0,92	0,92
2	0,92	0,8464
3	0,92	0,778688
4	0,92	0,71639296
5	0,92	0,659081523
6	0,92	0,606355001
7	0,92	0,557846601
8	0,92	0,513218873
9	0,92	0,472161363
10	0,92	0,434388454

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z matematického hlediska se jedná exponenciálu jejíž základ je <1 , což znamená, že s každou další vsazenou příležitostí klesá celková výhernost.



Graf 10: Negativní závislost výhernosti na počtu příležitostí

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.1.1 Využití akumulačního efektu

Jednou ze zahraničních sazkových kanceláří s podobnou obchodní strategií jako společnost Pinnaclesports je ruský Marathonbet. Tato sazková kancelář nabízí mnohdy i hladinu 98,5%, která láká velký počet zákazníků, ale na druhé straně představuje zvýšené riziko špatně vypsaného kurzu. Po integraci této společnosti do našeho portfolia sazkových kanceláří došlo k ověření našeho předpokladu časté chybovosti při srovnání kurzů této společnosti s naší nejefektivnější variantou, která představuje kombinaci kurzů tří nejpresnějších sazkových kanceláří. Chybné kurzy se pohybovaly často i v desítkách procent. Během testování této kanceláře formou arbitrážního sázení, došlo k velmi rychlému omezení vkladů, čímž se společnost bránila proti profesionálním investorům, kteří sázeli výhradně na nadhodnocené kurzy. Ochranný mechanismus této společnosti spočívá v omezení všech vkladů na hodnotu 27 - 108 Kč dle typu zápasu, což odpovídá přibližně 1 - 4 €. Při využití metody valuebetting, která zhodnocovala vložený kapitál průměrně 7,155% by zisk z jedné uzavřené sázky představoval přibližně 1,93 - 7,73 Kč. Takovéto nominální zhodnocení pro investora nepředstavuje zajímavou investici především díky výraznému omezení finančních prostředků, které může tento princip zhodnotit.

Omezení vkladu lze poměrně elegantně obejít a to pomocí akumulačního efektu.

Tabulka 22: Využití akumulčního efektu

A	B	C	D	E	F	G	H
1	2	2,16	107,55%	2,16	1,0755	50,00%	50,000%
2	2	2,16	107,55%	4,6656	1,15670025	50,00%	25,000%
3	2	2,16	107,55%	10,077696	1,244031119	50,00%	12,500%
4	2	2,16	107,55%	21,76782336	1,337955468	50,00%	6,250%
5	2	2,16	107,55%	47,01849846	1,438971106	50,00%	3,125%
6	2	2,16	107,55%	101,5599567	1,547613425	50,00%	1,563%
7	2	2,16	107,55%	219,3695064	1,664458238	50,00%	0,781%
8	2	2,16	107,55%	473,8381338	1,790124835	50,00%	0,391%
9	2	2,16	107,55%	1023,490369	1,92527926	50,00%	0,195%
10	2	2,16	107,55%	2210,739197	2,070637845	50,00%	0,098%

(Zdroj: vlastní zpracování)

*A - Příležitost

*B - Statisticky správný kurz (přepočet na 100% hladinu a kombinace kurzů kanceláří Tipsport , Pinnaclesport a Bet365)

*C - Kurz vypsany sázkovou kanceláří (Marathonbet)

*D - Procentuální výše nadhodnocení kurzu (B/A)

*E - Kurz akumulátoru

*F - Výhernost akumulátoru

*G - Pravděpodobnost výhry jednotlivých příležitostí

*H - Pravděpodobnost výhry akumulátoru

Z tabulky je patrné, že akumulční efekt nemusí využívat pouze sázková kancelář, ale také investor. K navyšování výhernosti dochází v důsledku výše výhernosti jednotlivých příležitostí, která musí být >1. V praxi to potom znamená, že pokud investor přistoupí k tomuto typu sázení a bude například pravidelně sázet všech 10 možností, jeho šance na výhru je přibližně 0,098%. Takto malá pravděpodobnost znamená, že v dlouhém období, kdy je omezený nebo zcela eliminován vliv náhody, investor dosáhne výhry přibližně v 1 ze 1024 případů.

$$\text{Pravděpodobnost výhry} = \frac{1}{2^{10}} = \frac{1}{1024} = 0,0009765$$

Pokud budeme předpokládat nejnížší možný vklad 27 Kč, investor vsadí nejprve 1 023 nevýherních tiketů, za které zaplatí 27 621 Kč. Statisticky investor vyhraje až

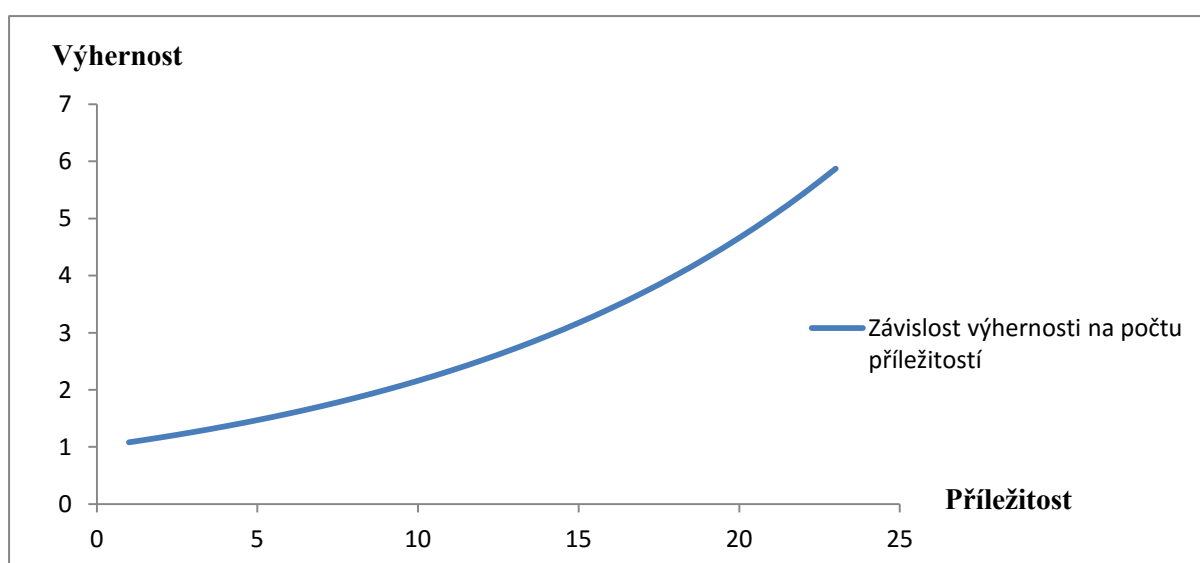
1 024 Kč. tiket, za který rovněž zaplatí 27 Kč a jeho výhra je dána hodnotou součinu vkladu a kurzu akumulátoru, která činí 59 689,98 Kč. Čistý zisk je pak dán rozdílem výhry a všech vkladů, což činí 32 041,89 Kč. Čistý zisk pak odpovídá rozdílu součinu celkového vkladu a výhernosti, a celkovému vkladu.

$$\text{Hodnota výhry} = 27 * 2210,74 = 59689,98\text{Kč}$$

$$\text{Celková investice} = 27 * 1024 = 27648\text{Kč}$$

$$\text{Čistý zisk} = \text{Výhra} - \text{Vklad} = 59689,98 - 27648 = 32041,89\text{Kč}$$

$$\text{Čistý zisk} = \text{Výhernost} * \text{Vklad} - \text{Vklad} = 2,1589 * 27648 - 27648 = 32041,89\text{Kč}$$



Graf 11: Pozitivní závislost výhernosti na počtu příležitostí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafického hlediska se jedná o exponenciálu jejíž základ je >1 . Graf znázorňuje vývoj výhernosti, jejíž hodnota se nachází na ose Y a přibývajících příležitostí jejichž počet je na ose X.

Při využití tohoto efektu je nezbytné dodržovat disciplínu a nepodléhat emocím. Stejně tak důležitý je i money management, který určuje nejen výši vkladu, ale také počet příležitostí, na které se akumulátor vztahuje. Vyšší počet příležitostí sice nabízí vyšší výhernost, nicméně nižší pravděpodobnost výhry by mohla způsobit, že než se investor dostane do delšího období, aby tak eliminoval faktor náhody, mohou mu dojít finanční prostředky. Tento efekt akumulačních sázek lze využít i u ostatních sázkových kancelářích, nicméně sázková kancelář Marathonbet je specifická právě svou výší kurzové hladiny, která

dává prostor pro četné odchylky kurzů, které jsou nezbytné pro akumulaci sázení, a také tím, že své zákazníky zcela neblokuje, ale pouze omezuje, a proto je tento styl sázení zaměřen primárně na tuto sazkovou kancelář.

4.2.2 Rizika varianty B

Pro analýzu rizik spojených s investiční variantou B provedu nejprve výčet a charakteristiku jednotlivých rizik. Těmto rizikům bude následně dána váha případného dopadu a odhadnuta pravděpodobnost výskytu daného rizika. Následně budou rizika graficky zaznamenána pomocí metody mapy rizik, kde budou rozdělena dvěma indiferenčními křivkami na oblasti:

- Nízké riziko
- Střední riziko
- Vysoké riziko

Pro jednotlivá rizika bude následně vyhotoven návrh na jejich eliminaci.

4.2.2.1 Charakteristika jednotlivých rizik spojených s investiční variantou B

- **Blokace účtů**

Dle obchodních podmínek všech sazkových kanceláří je přijímání vkladů plně v kompetenci dané sazkové kanceláře, která má právo z jakéhokoli důvodu sázku nepřijmout. Samozřejmostí bývá, že si každá sazková kancelář vede záznamy o aktivitách svých jednotlivých členů, což zahrnuje výši sázek, způsob sázení, frekvence sázení a další. Z těchto údajů lze potom jednoduše odhadnout zda se jedná o rekreačního sázkaře nebo profesionála. V případě dlouhodobé úspěšnosti a kladnému ROI i v dlouhém období je sázkař považován za nerentabilního, a ne zřídka dochází buď k omezení vkladů nebo v horším případě ke kompletní blokaci účtu, která spočívá v odmítnutí jakéhokoli vkladu.

- **Změna struktury webových stránek**

Zde se jedná spíše o technologické riziko, které spočívá v omezení funkčnosti softwaru Arbhunter z důvodu změny ve zdrojovém kódu webové stránky. Důsledkem změny potom je buď chybně stažený kurz nebo jeho úplná absence v databázi. Pravděpodobnost takové změny je v delším časovém horizontu velmi pravděpodobná, nicméně dopad je minimální. Díky absenci kurzu dojde pouze k vyřazení dané sazkové kanceláře pro možnost vkladu po dobu aktualizace softwaru.

- **Přechod na modernější monitoring**

Jedná se o riziko, kdy sázková kancelář zlepší svůj proces monitoringu kurzu ať už v důsledku modernějšího softwaru nebo zdokonalením celkového procesu monitoringu a aktualizace kurzů. Toto riziko by mohlo mít velmi výrazný dopad neboť by prakticky odstranilo přidanou hodnotu našeho softwaru.

- **Změna přesnosti odhadu softwaru**

Kurzy, na které software doporučuje sázet jsou výsledkem výběrového algoritmu. Tento algoritmus vychází z celkové databáze všech stažených kurzů od vytvoření databáze, které zahrnuje do svého výpočtu. Svou roli ve výpočtu má i momentální trend přesnosti jednotlivých sázkových kanceláří na konkrétní sport i konkrétní ligy. Z tohoto pohledu se dá algoritmus částečně považovat za evoluční, neboť vstupní data v okamžiku t_0 mohou být vyhodnocena odlišně než stejná vstupní data v okamžiku t_1 . Evoluční algoritmus představuje určitý stupeň adaptace na změnu podmínek, což má za účel přizpůsobit výpočet aktuálním podmínkám. Aby bylo možné tento způsob použít, je třeba nechat softwaru určitou reakční dobu, což je doba kdy se software adaptuje na změnu podmínek. Pokud tedy například sázková kancelář přijme nového bookmakera, který nahradí přesnějšího zaměstnance, bude software hodnotit kurzy sázkové kanceláře s přesností předešlého bookmakera dokud se nezmění trend v přesnosti odhadu. Po tuto reakční dobu může docházet ke špatnému odhadu softwaru.

- **Nedostatek finančních prostředků**

Nedostatek finančních prostředků je v kapitole hodnocení rizik chápáno jako spotřebování veškerého kapitálu dříve než se investor dokáže dostat do delšího období. Delší období je charakterizováno jako takový počet vkladů, který umožní investorovi, aby prakticky nebyl pod vlivem náhody.

- **Náhoda při sázení**

Toto riziko je charakterizováno jako situace, ve které dojde k vyhodnocení většiny vsazených investic jako nevýherní.

- **Bankrot sázkových kanceláří**

Pokud by došlo k vyhlášení insolvence sázkové kanceláře, mohlo by to ohrozit vklad investora v dané sázkové kanceláři. Toto riziko by mohlo mít fatální následky pouze v případě, kdy má investor celý, případně větší podíl, svého kapitálu na účtu jedné sázkové kanceláře.

- **Omezení vkladů**

Většina kapitálově silnějších sázkových kanceláří, jako je například Pinnaclesports nebo Bet365, předem zákazníkovi určí maximální výši jeho vkladu. České sázkové kanceláře, které nejsou kapitálově tak silné a jejich chybovost je vyšší, si z důvodu bezpečnosti v určitých případech nechávají individuálně schvalovat vklady svých klientů od svých zaměstnanců, bookmakerů. Bookmaker má pak za úkol rozpoznat, zda se jedná o vklad na chybně vypsany kurz a vklad je buď omezen nebo nepřijat, nebo se jedná o správně vypsany kurz a vklad může být i přes svoji výši přijat. Další omezení výše vkladu se může týkat maximální vyplatitelné výhry, která bývá uvedena v obchodních podmínkách všech sázkových kanceláří.

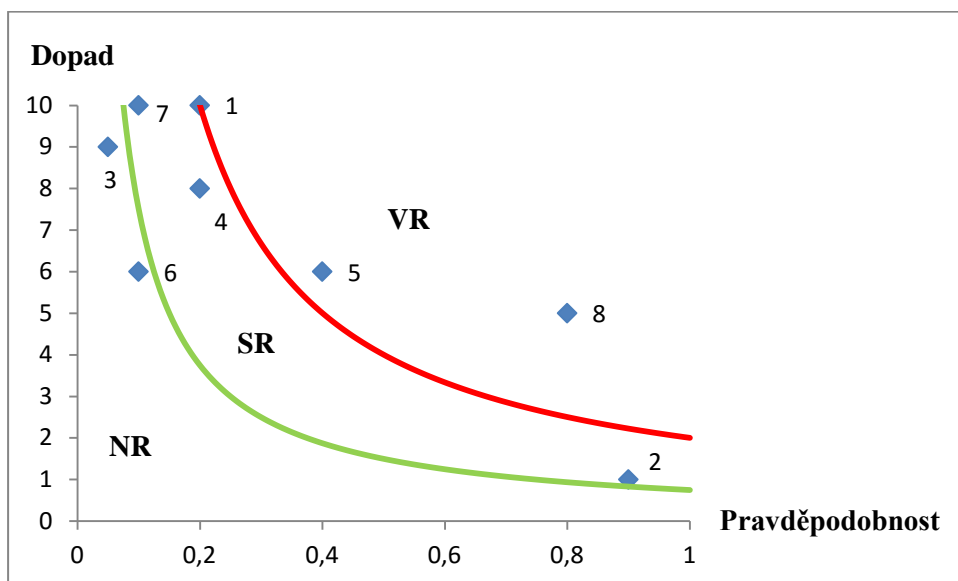
Tabulka 23: Rizika varianty B

Číslo	Slovní popis	Pravděpodobnost	Dopad
1	Blokace účtů	0,2	10
2	Změna struktury webových stránek	0,9	1
3	Přechod na modernější monitoring	0,05	9
4	Změna přesnosti odhadu softwaru	0,2	8
5	Nedostatek finančních prostředků	0,4	6
6	Smůla při sázení	0,1	6
7	Bankrot sázkových kanceláří	0,1	10
8	Omezení vkladů	0,8	5

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.2.2 Mapa rizik

Pro grafické zobrazení rizik použijí metodu mapy rizik. Na ose X je zobrazena pravděpodobnost, zatímco osa Y představuje váhu případného dopadu. Dále jsou do grafu importovány data z tabulky výše, která jsou rozdělena dvěma indiferenčními křivkami do tří oblastí podle celkového stupně rizika, které představují. Indiferenční křivka blíže počátku dělí oblasti nízkého a středního rizika, křivka dále od počátku představuje hranici mezi rizikem středním a vysokým.



Graf 12: Mapa rizik varianty B

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.2.3 Návrhy na eliminaci rizik

Některá z výše zmíněných rizik by při jejich výskytu mohly mít fatální dopad na investiční záměr. Jedná se především o rizika v oblasti vysoké riziko. Tyto rizika není možné tolerovat a musí být vypracován plán na jejich eliminaci případně vypracován postup na snížení velikosti jejich dopadu nebo snížení jejich pravděpodobnosti, čímž by spadaly do nižší kategorie rizika.

Vysoké riziko

- **Blokace účtů**

Blokace účtu je plně v kompetenci sázkové kanceláře a uživatel nemá žádné prostředky se proti již zablokovanému účtu jakkoliv bránit. Jedním z možných opatření proti blokaci účtu je rozložení investic na více příležitostí v rámci jedné sázkové kanceláře v nižších vkladech, které nevzbudí takové podezření. Při vyšších investicích je jejich přijetí většinou podmíněno schválením bookmakera, kterému se tak naskýtá příležitost zaměřit svou pozornost na konkrétní účet a případně zařadit náš účet na tzv. blacklist, kdy zákazníkům na tomto seznamu bývají pravidelně kontrolovány všechny vklady. V případě nižších vkladů na více příležitostí tak bude těžší označit uživatele jako profesionálního investora v kurzových sázkách a sníží se pravděpodobnost blokace účtu.

Pokud by i tak došlo k blokaci konkrétního účtu, je možné k investování využívat ostatní sázkové kanceláře. Každý další blokovaný účet by tak pouze snižoval účinnost softwaru a až v případě kompletní blokace všech účtů by byly následky fatální. V případě, že by nastala kompletní blokace by pro nás software Arbhunter nepředstavoval investiční nástroj a bylo by vhodné se zabývat jeho pronájmem nebo prodejem jinému investorovi.

- **Nedostatek finančních prostředků**

Aby nedošlo k vyčerpání finančních prostředků je třeba dodržovat money management, který v sázkařském průmyslu říká, aby investor investoval 1-3% ze svého kapitálu. Pokud se na tuto problematiku podíváme blíže, dá se tato částka přesně vypočíst. Ke stanovení vhodného vkladu využijí simulační metodu Monte Carlo.

Tabulka 24:Metoda Monte Carlo

Pokusů	A	B	C	D	E	F	G
1	2,7605259	2,576199	0,388168788	36,225	0,47267899	0	-36,22498
2	1,2357285	1,153216	0,867140341	80,9239	0,84905315	1	-17,14891
3	3,3523095	3,128468	0,319645309	29,8302	0,72152184	0	-46,97909
4	2,3400734	2,183821	0,457912989	42,7337	0,10946363	1	10,287208
5	3,5040654	3,27009	0,305801942	28,5383	0,75532605	0	-18,25107
6	5,098477	4,758039	0,210170606	19,6137	0,5279088	0	-37,86477
7	4,858917	4,534475	0,220532683	20,5807	0,29689191	0	-58,44549
8	4,8882096	4,561812	0,219211141	20,4574	0,99214401	0	-78,90288
9	1,499962	1,399806	0,714384783	66,6684	0,68819411	1	-45,57124
10	4,8841713	4,558043	0,219392388	20,4743	0,13667491	1	33,954461

(Zdroj: vlastní zpracování)

- Sloupec A je náhodně generovaný kurz v rozmezí 1,01 - 5,0 se střední hodnotou $\pm 3,0$. I když horní výše kurzu může být vyšší než 5,0 , tak interval kurzů byl dán právě střední hodnotou, která představuje rovnoměrný kurz pro 3 možné varianty každé události při 100 % hladině kurzů.
- Třetí sloupec představuje průměrný kurz na 100 % hladině podle kombinace kurzů sazkových kanceláří Pinnaclesports, Bet365 a Tipsport. Je vypočten jako podíl náhodného kurzu ze sloupce A a průměrného zhodnocení, které dosahovalo hodnoty 7,155 %.

$$B = \frac{A}{1,07155}$$

- Ve sloupci C je vypočtena pravděpodobnost výhry dané příležitosti. Je dána jako obrácená hodnota kurzu na 100%.

$$C = \frac{1}{B}$$

- Pátý sloupec je výše vkladu. Nižší kurz představuje vyšší pravděpodobnost, že nastane daná situace a naopak. Abychom zabránili riziku, že naše sázky budou nerovnoměrně rozložené například na vyšší kurzy a tím došlo ke zvýšení pravděpodobnosti, že naše sázky budou vyhodnoceny jako nevýherní, je výše podstupovaného rizika v podobě vkladu přímo úměrná pravděpodobnosti pozitivního výsledku dané příležitosti. V praxi to potom znamená, že výše vkladu je počítána jako podíl fixní částky, v našem případě 100 Kč, a kurzu příležitosti.

$$D = \frac{100}{A}$$

- Ve sloupci E se nachází náhodně generována čísla v intervalu <0;1).
- Sloupec F představuje vyhodnocení logické funkce jako výhru nebo prohru dané příležitosti. Výsledek této funkce je dán porovnáním hodnot ve sloupcích C a E.
- Poslední sloupec představuje kumulovaný zisk/ztrátu po sobě následujících příležitostích. V případě kladného vyhodnocení dojde ke zisku, v opačném případě ke ztrátě:

$$Zisk = 100 - D$$

$$Ztráta = -D$$

Tato metoda byla použita ke generování 10 000 příležitostí. Celkem byl tento postup 100x opakován a u každé simulace byla zaznamenána hodnota nejvyšší ztráty. Poměr mezi hodnotou potenciální výhry, v našem případě 100 Kč, a hodnotou maximální ztráty pomůže stanovit výši rizika, které může investor přijmout, aby nedošlo k nedostatku jeho finančních prostředků než se eliminuje faktor náhody. Po provedení simulace byla naměřena hodnota nejvyšší ztráty o velikosti -768 Kč. Abychom eliminovali i riziko dočasného výpadku softwaru v době jeho adaptace na změnu podmínek viz. výše, určíme jako maximální ztrátu částku - 1 000 Kč, která představuje desetinásobek požadované výhry. Pokud bychom tedy měli například k dispozici 100 000 Kč, dle této simulační metody bychom měli investovat

takové částky, abychom vyhrávali desetinu vkladu, v tomto případě 10 000 Kč. Jak bylo zmíněno výše, průměrný kurz má hodnotu 3,0. Pokud bychom investovali v tomto kurzu, výše vkladu by byla 3 333 Kč. Průměrná výše vkladu by tak byla přibližně 3,3% z našeho kapitálu, což odpovídá pravidlu money managementu.

- **Omezení vkladů**

Omezení vkladů je méně účinné opatření než kompletní blokace účtu. Pro eliminaci možného omezení vkladů by měl investor postupovat obdobně jako při eliminaci rizika blokace účtu. Pokud by i přes opatření nižších vkladů a diverzifikaci investic na více příležitostí došlo k omezení vkladů, měl by investor přistoupit k možnosti akumulárních sázek, které byly popsány výše.

Střední riziko

- **Změna struktury webových stránek**

V případě, že dojde ke změně struktury webových stránek, může nastat situace, kdy software není schopen uložit do databáze potřebné kurzy z dané webové stránky, a tím neumožní investovat v dané sázkové kanceláři. Software je navržen tak, že i přes případnou absenci kurzů kterékoliv sázkové kanceláře je schopen díky svému paralelnímu fungování dokončit proces stahování ze zbývajících kanceláří a neohrozit tak možnost investování u zbylých kanceláří. V případě chyby je ihned odeslán chybový email, který upozorní pracovníka IT a ten chybu neprodleně odstraní.

- **Změna přesnosti odhadu softwaru**

Jak již bylo zmíněno výše, software může dosahovat nižší přesnosti v době adaptace na změnu podmínek. Úplně stejně tak může software dosáhnout i vyšší přesnosti ze stejného důvodu. Krátkodobé hledisko je opět charakterizováno jako doba, kdy je software pod vlivem náhody. Pravděpodobnost, že se bude jednat o negativní náhodu je stejná, jako, že bude mít náhoda pozitivní dopad. Software je navržen tak, aby se učil a přizpůsoboval změně podmínek a tím dával z dlouhodobého hlediska nejlepší možné výsledky.

Pokud bychom přeci jenom chtěli omezit vliv rizika změny přesnosti softwaru, mohli bychom například navrhnout další dělení kurzů. V současnosti jsou sázkové kanceláře monitorovány jako celek, kdy jejich kurzy na jednotlivé sporty i jednotlivé ligy nejsou nijak diferencovány v našem vyhodnocovacím algoritmu. Jako možné opatření nejen z hlediska

redukce rizika, ale i pro zlepšení stávajícího algoritmu by mohlo být užitečné provést další dělení a to jak z hlediska jednotlivých sportů, tak i z hlediska jednotlivých lig v těchto sportech. V současnosti by se v každém dílčím odvětví nacházel jenom malý vzorek dat, který by neměl potřebnou vypovídací hodnotu, nicméně do budoucna by mohlo jít o významný nástroj pro přesnější analýzu nadhodnocených kurzů.

- **Bankrot při sázení**

Stav, kdy společnost není schopná vyplatit svým zákazníkům jejich výhry je pro sazkovou kancelář existenční problém. Pro udělení licence k provozování kurzových sázek musí žadatel splnit určité podmínky, které snižují riziko takového bankrotu. Licence je například v České republice udělena pouze akciové společnosti se sídlem v ČR, jejíž všechny akcie znějí na jméno. Základní kapitál této akciové společnosti činí minimálně 100 000 000 Kč a nesmí být snížen pod tuto minimální výši po celou dobu platnosti povolení (§ 4 odst. 6 písm. b) zákona o loteriích). Dalším opatřením je například složení jistiny ve výši 10 000 000 Kč, která slouží k případnému pokrytí pohledávek státu nebo výplat výher sázejícím. Aby investor dokázal čelit již tak malému riziku bankrotu může například kontrolovat účetní závěrky všech sazkových kanceláří. Tyto a další listiny musí být díky formě právnické osoby veřejně přístupné, a investor tak má šanci kontrolovat například vývoj zisku jednotlivých sazkových kanceláří a závčas tak odhalit případné finanční problémy a tím ochránit svůj kapitál. [39]

Nízké riziko

- **Náhoda při sázení**

V teoretické rovině je možné, že i přes nekonečný počet sázek investor nedosáhne výhry. V praxi však platí zákon velkých čísel, který říká, že při dostatečně velkém počtu pokusů se bude relativní četnost jednotlivých jevů blížit jejich pravděpodobnostem. Z tohoto důvodu je tedy možné faktor náhody v dlouhém období ignorovat. [40]

4.3 Varianta C

4.3.1 Charakteristika varianty C

S rostoucím objemem přijatých sázek a rozvíjejícímu se segmentu investorů na sportovních trzích roste důležitost správně vypsání kurzů. Je kladen tlak na sázkové kanceláře z pohledu zákazníků, kteří rostoucími objemy celkových vkladů vytváří ziskovější trh, který s sebou nese i vyšší konkurenčnost prostředí, která se projevuje na rostoucích kurzových hladinách, což s sebou přináší zvýšené riziko špatně vypsání kurzu. Poslední variantou je varianta C, která analyzuje možný prodej služby samotným sázkovým kancelářím. Službou se rozumí monitoring a následná analýza kurzů sázkových kanceláří a prodej takto provedených analýz formou outsourcingu. Tato varianta je úzce spojena s variantou B, kde software funguje obdobně, nicméně se zásadně liší ve způsobu využití takto nalezených kurzů. V rámci této varianty provedu především cenovou kalkulaci služby pro možné finanční hodnocení.

4.3.2 Cenová kalkulace služby

Cílem racionálně uvažující společnosti je maximalizace tržní hodnoty. Nedílnou součástí je i snaha o zvýšení zisku, kterého může být dosaženo buď zvýšením výnosů nebo snížením nákladů. Případné využití našeho softwaru na tomto B2B trhu by pak sázkové kanceláři přineslo jak zvýšení výnosů, tak snížení nákladů. Racionálně uvažující sázková kancelář by tak měla být motivována ke koupi této služby až do maximální výše rozdílu zisku.

4.3.2.1 Výnosy

Rozdíl mezi přijatými vklady a vyplacenými výhrami je marže sázkové kanceláře. Při splnění podmínek rozptylu vkladů, rovnoměrně rozvržené marže na všechny příležitosti a správně vypsání kurzů bez odchylek od reálných kurzů, by se reálně dosažená marže rovnala rozdílu vkladů a součinu vkladů a kurzové hladiny. Společnost FORTUNA GAME a.s. dosáhla v roce 2014 výnosů o hodnotě 1 488 891 000 Kč. Tržby za služby, tj. přijatéázky dosáhly hodnoty 10 949 036 000 Kč. Z těchto údajů lze vypočítat průměrnou výhernost zákazníků u dané sázkové kanceláře jako:

$$Výhernost = 1 - \frac{1488891}{10949036} = 0,8640$$

Kurzová hladina se výrazně liší v závislosti na atraktivitě zápasu. U atraktivních událostí dochází k vyšší konkurenci, která tlačí kurzovou hladinu výše. Průměrná výše kurzové hladiny pro společnost FORTUNA GAME a.s. je $\pm 0,94$. Výše vypočtená kurzová hladina z výkazů dané společnosti je řádově nižší díky akumulárnímu efektu využívaného rekreačními sázkaři, kdy již při vsazení dvou příležitostí klesne kurzová hladina na 0,8836. [41]

V investiční variantě byl objasněn princip valuebettingu s jehož pomocí dojde při porovnání kurzů a jednoduchého propočtu k odhalení nadhodnoceného kurzu. V investiční variantě bylo celkem vsazeno na všechny sázkové kanceláře v databázi 1 360 604 Kč a byl dosažen zisk 97 350 Kč, což udává ukazatel zhodnocení investice na 0,07155.

Tabulka 25:Zhodnocení kapitálu pro jednotlivé kanceláře

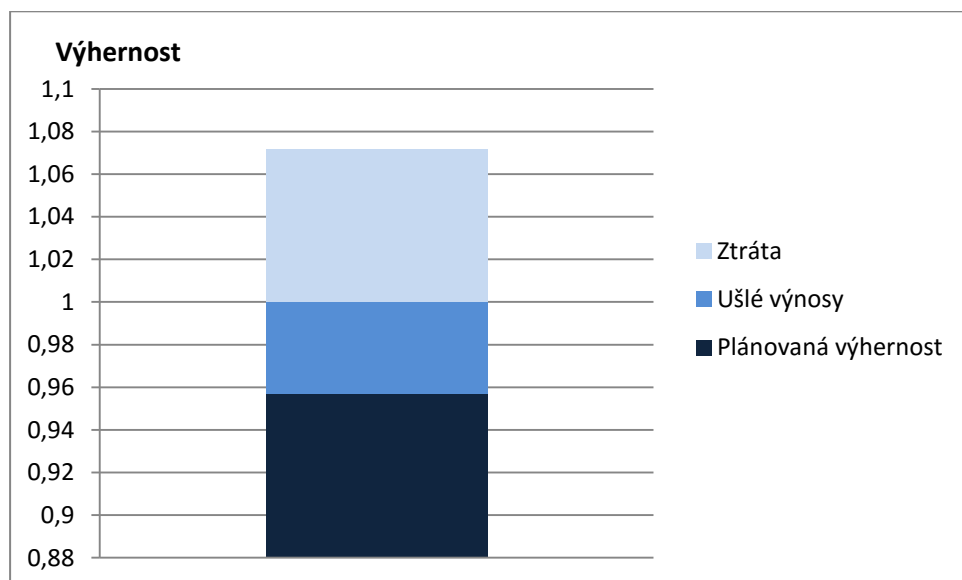
Kancelář	Vklady (Kč)	Zisk/Ztráta	ROI	Výhernost	Rozdíl	Odh. ztáta	Rozdíl
Sazka	182380	17120	0,094	95%	14%	-9119	26239
Tipsport	115490	-1360	-0,012	96%	3%	-4619,6	3259,6
Fortuna	135400	4750	0,035	94%	10%	-8124	12874
Victoriaticip	126510	6520	0,052	94%	11%	-7590,6	14110,6
Chance	115490	-1360	-0,012	96%	3%	-4619,6	3259,6
Synot	236070	22460	0,095	95%	15%	-11803,5	34263,5
Bet365	98300	2350	0,024	94%	8%	-5898	8248
Pinnaclesports	75980	60	0,001	98%	2%	-1519,6	1579,6
Marathon bet	275020	46810	0,170	98%	19%	-5500,4	52310,4
Celkem	1360640	97350	0,072	-	-	-58794,3	156144,3

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce je rozpracována investiční varianta na jednotlivé sázkové kanceláře. Vzhledem k výpočtu reálného kurzu na základě kombinace sázkových kanceláří Tipsport, Bet365 a Pinnaclesports je u těchto kanceláří méně vkladů než u konkurenčních sázkových kanceláří.

Pro výpočet rozdílu výnosů neslouží pouze sloupec Zisk/ztráta, který říká, že pokud investor použije software k investiční činnosti, dosáhne u konkrétní sázkové kanceláře daný zisk, který představuje snížení výnosů sázkové kanceláře, ale také je třeba započíst ušlé výnosy. V podstatě se jedná o částku, kterou by podle svého obchodního modelu měla daná sázková kancelář získat na vkladech uživatelů. Pokud je tedy kurz vypsán špatně, tak nedojde

pouze k investičnímu zisku sázkaře, ale také k ušlému výnosu. V případě společnosti Tipsport a.s. tak sice nedošlo ke zhodnocení vkladu z pohledu investora, ale nedošlo ani k očekávanému zhodnocení investorova vkladu z pohledu sázkové kanceláře, která je tak motivována ke koupi softwaru na úrovni rozdílu ušlého zisku a ztráty generované pomocí softwaru.



Graf 13: Podíl ztráty, ušlých výnosů a plánované výhernosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkový rozdíl mezi plánovanými výnosy a ztrátou způsobenou v důsledku užívání softwaru investorem činí za 8 měsíců 156 144 Kč. Tento rozdíl předpokládá pouze jediného investora, který využívá takto nadhodnocených kurzů. Průměrný měsíční rozdíl ve výnosech tak činí 19 518 Kč, pro každou sázkovou kancelář je to pak průměrně 2 169 Kč. V případě více investorů by tato částka lineárně rostla. Další ušlé výnosy mohou představovat náhodné vklady rekreačních sázkařů na nadhodnocené příležitosti. Tuto částku nelze přesně spočítat, a tak budeme pro zvýšení výnosů uvažovat částku v hodnotě trojnásobku rozdílu při užívání softwaru jediným investorem, tj. částku 58 554 Kč za měsíc.

4.3.2.2 Úspora nákladů

Ke snížení nákladů dojde v důsledku účinnějšího procesu monitoringu kurzového trhu. V současnosti každá sázková kancelář disponuje několika bookmakery jejichž náplní práce je vypisování kurzů a jejich následný monitoring a aktualizace. K monitoringu kurzového trhu

dochází u všech sázkových kanceláří, kde tak souhrnné náklady na monitoring kurzů jsou dány minimálně součinem hodinové mzdy bookmakera a času stráveného monitoringem a následnými aktualizacemi. Pokud bychom předpokládali stejnou efektivitu softwaru sázkových kanceláří a našeho softwaru, lze v souhrnném pohledu na všechny sázkové kanceláře jako na jedinou společnost tuto duplicitní činnost eliminovat centrálním monitoringem kurzů. Důsledkem této centralizace bude úspora na mzdách zaměstnanců, případně dojde ke zvýšení efektivity v procesu vypisování kurzů díky úspoře času při monitoringu a aktualizacích.

Pokud budeme předpokládat jednoho zaměstnance u každé sázkové kanceláře a jeho průměrnou výši mzdy okolo částky 30 000 Kč, lze snížit mzdové náklady všech sázkových kanceláří souhrnně o přibližně 270 000 Kč měsíčně.

V případě využití softwaru by tedy došlo k rozdílu hrubého zisku sázkových kanceláří o velikosti 328 554 Kč. Do této maximální výše jsou celkově sázkové kanceláře motivovány ke koupi naší služby. Náklady na integraci služby do firemních procesů a jejich změny lze zanedbat. Pro přesnější výpočet nebude uvažována maximální cena, ale poloviční hodnota tj. 164 277 Kč.

4.3.2.3 Náklady varianty C

Aby bylo možné nabízet službu v plánovaném rozsahu a kvalitě, je třeba zajistit potřebné zdroje. Zakladatelský rozpočet je podobný jako u varianty A.

Zakl. rozpočet = Založení společnosti + pořízení serveru + nájemné vč. kauce + záloha na energie

Celkové pořizovací náklady činí 45 750 Kč.

Fixní náklady jsou stejné jako ve variantě A s tím rozdílem, že zde nefigurují náklady na zákaznickou linku. Fixní náklady činí 71 000 Kč měsíčně. Variabilní náklady jsou ve variantě A tvořeny provizemi placenými obchodním zástupcům. V této variantě by se do variabilních nákladů daly započítat náklady na sjednání obchodu. Tyto náklady by pak tvořily například náklady na reprezentaci či cestovní náklady. Obě tyto položky i další variabilní náklady jsou díky automatizaci softwaru zanedbatelné.

4.3.2.4 Výnosy varianty C

V případě sjednání smlouvy o dodávce nabízené služby všem sázkovým kancelářím za cenu, která by odpovídala 50% vypočtené ceny v části cenové politiky, by tak tržby za služby dosahovaly výše 164 227 Kč měsíčně.

4.3.2.5 Finanční souhrn

Celkové pořizovací náklady pro poslední variantu činí 45 750 Kč. Celkové měsíční náklady, které jsou tvořeny především náklady na pronájem prostorů a mzdy zaměstnanců činí 71 000 Kč měsíčně. Odhadované tržby jsou na úrovni 50% z maximální ceny, kterou by dle výpočtu měly být sázkové kanceláře ochotny zaplatit a sice 164 227 Kč měsíčně. V případě uzavření smluv o dodávce služby by tak bylo možné dosáhnout kladného výsledku hospodaření již v počátcích podnikání, konkrétně se jedná o hrubý zisk o velikosti 93 227 Kč.

4.4 Hodnocení jednotlivých variant

Jedním z dílčích cílů mé práce je vypracování takového hodnotícího systému, který dokáže komplexně vyhodnotit vhodnost jednotlivých variant. Pro možnost komplexního hodnocení jsem zvolil princip metody BSC, který respektuje více atributů a na základě jejich významu je poměrově hodnotí. Vhodnost variant je řešena z mého subjektivního pohledu coby investora, který za svůj vložený kapitál o velikosti pořizovacích nákladů obdrží podíl ve společnosti o velikost 25%.

4.4.1 Finanční hodnocení

Pro finanční hodnocení jednotlivých variant využiji ukazatel ROI.

Tabulka 26: Finanční hodnocení

Finance	EBIT	PN	Firemní ROI	Osobní ROI
A	2213505	74250	28,81151515	6,452878788
B	97350	10000	9,735	9,735
C	1118724	45750	23,45298361	5,113245902

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve variantě A bylo dosaženo zisku před zdaněním 2 213 505 Kč. Celkové pořizovací náklady činily 74 250 Kč. Z mého pohledu investora tak dojde ke zhodnocení vložených prostředků na přibližně 645 %. U varianty B je dosažený zisk 97 350 Kč, pořizovací náklady jsou vypočteny jako 13 606 Kč. Při výpočtu ukazatele zhodnocení celkových vkladů na hodnotě 0,07155 bylo celkem prosázeno 1 360 640 Kč, nicméně tato částka není z pohledu investora jeho investicí. Jeho investicí je v tomto případě pouze částka 10 000 Kč, která představuje 0,73% z celkové prosázené sumy. Je vypočtena pomocí metody Monte Carlo v analýze rizik investiční varianty, kdy je uvažován vklad k dosažení konstantní výhry 1 000 Kč. Jelikož investiční varianta nevyžaduje pořizovací náklady pro zahájení investování, veškeré vložené prostředky představují disponibilní kapitál k sázení investora. Celkové zhodnocení dosahuje hodnoty 973,5%. V poslední variantě je dosaženo zisku před zdaněním o velikosti 1 118 724 Kč. Celkové pořizovací náklady činí 45 750 Kč, což udává osobní ukazatel roi na hodnotě přibližně 511%.

4.4.2 Hodnocení rizik

Kvantitativní vyčíslení rizik spojených s každou variantou je prakticky nemožné. Z toho důvodu v této části provedu pouze subjektivní zhodnocení se slovním obhájením daného hodnocení.

Rizika spojená s variantou A jsou nejpočetnější. Je zde například riziko blokace účtu uživatelů, riziko špatného odhadu poptávky po produktu, riziko přecenění schopnosti zákazníků a tím nedosažení požadovaného výsledku a následné riziko budování kvalitního goodwillu. U varianty B byla provedena kompletní analýza rizika, která odhalila jako nejzávažnější riziko blokace účtu, omezení vkladů nebo nedostatek finančních prostředků. Rizikovost varianty C je nejmenší. Je to dáno odlišným obchodním modelem B2B, kdy u B2C tvoří většinu rizik právě sázkové kanceláře.

Tabulka 27: Hodnocení rizik

Riziko	Hodnocení
A	0,3
B	0,6
C	0,8

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.4.3 Potenciál růstu

Jeden z dalších ukazatelů, který se běžně používá v hodnocení BSC. Pro zaběhlou společnost se může udávat například tržním podílem, resp. jeho změnou nebo výší investic do příštích období. V našem případě bude potenciál růstu hodnocen obdobně jako u hodnocení rizikovosti jednotlivých variant z důvodu absence nutných dat.

Varianta A důvodně předpokládá geometrický nárůst uživatelů, který umožní dynamický rozvoj. Vzhledem k nízkým variabilním nákladům každý další uživatel představuje podstatný přísun zdrojů pro další rozvoj. V našem modelovém případě je uvažován časový horizont jednoho roku a potenciální trh tvoří pouze občané České republiky. V budoucím rozvoji je možné zacílit i na zahraniční trhy a znásobit tak počet uživatelů a v konečném důsledku i hodnotu společnosti. Investiční varianta B má naopak nejmenší potenciál růstu. Možnosti jejího růstu jsou dány pouze zvýšením efektivity investic nebo počtu takto udělaných investic. Vzhledem k počtu monitorovaných sportovních soutěží a jednotlivých sportů je zde určitý potenciál pro navýšení počtu investic. Stejně tak se nabízí možnost vylepšení vyhodnocovacího algoritmu pro zvýšení efektivity investic. Potenciál varianty C spočívá v možnosti rozšíření nabídky služeb na zahraniční sázkové kanceláře.

Tabulka 28: Hodnocení potenciálu růstu

Potenciál růstu	Hodnocení
A	0,9
B	0,25
C	0,2

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.4.4 Seberealizace

Pod pojmem seberealizace si představuji subjektivní hodnotu, kterou pro mne daná varianta představuje. Jedná se o nejméně důležitou součást dle Maslowovy pyramidy, nicméně i tento faktor může hrát určitou roli při výběru vhodné varianty.

Investiční varianta B by se dala spíše považovat za živnost než podnikání v pravém slova smyslu. U této varianty dochází pouze k parazitování na sázkových kancelářích bez generování nějaké obecně prospěšné hodnoty. Varianta C již zahrnuje založení společnosti, kdy tato činnost přináší nové zkušenosti a poznatky, které je možné využít při dalším podnikání. Ve variantě A dochází jednak k založení společnosti, což přináší stejnou míru seberealizace jako varianta C, nicméně dalším významným faktorem je i pozitivní hodnota,

kterou pro své zákazníky varianta přinese. Přidanou hodnotou je přispění k informovanosti zákazníků ohledně principu sázení a hazardu obecně a v neposlední řadě i možnost zhodnocení kapitálu našich zákazníků což s sebou nese určitou míru uznání a úcty.

Tabulka 29: Hodnocení seberealizace

Seberealizace	Hodnocení
A	0,9
B	0,4
C	0,6

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.4.5 Časový harmonogram

Posledním atributem, který vstupuje do hodnocení kvality jednotlivých variant je časový harmonogram. Pod tímto pojmem si lze představit dobu, která je potřebná pro úspěšnou realizaci projektu. Platí, že čím je doba delší, tím negativnější je hodnocení.

Připravit investiční variantu k plánovanému použití je otázkou maximálně jednoho měsíce. Software je již nyní ve zkušebním provozu a dosahuje požadovaných výsledků u této varianty. Pro kompletní nastavení, sestavení investičního plánu, propojení se serverem a další činnosti se odhaduje realizační doba řádově do jednoho měsíce. Pro variantu C, kdy software slouží k analýze kurzů stejně jako ve variantě B, je třeba navíc domluvit prodej naší služby, založit společnost a uvést ji do provozu včetně zaškolení pracovní síly. Nejdéle by bylo třeba realizovat variantu A. U této varianty je nezbytně nutné vytvořit uživatelsky přívětivý web, zařídit zákaznickou linku, stejně jako ve variantě C založit společnost a nabrat pracovní sílu. V důsledku vyššího počtu zákazníků než na B2B trhu se u této varianty vyskytuje více firemních procesů, které prodlouží dobu realizace na přibližně 60 dní.

Tabulka 30: Hodnocení doby realizace

Doba realizace	Dnů	Hodnocení
A	61	0,4
B	30	0,9
C	50	0,7

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.4.6 BSC

Celkové hodnocení dle principu BSC zahrnuje všechny výše uvedené atributy. Výsledné skóre je dáno součinem dílčích hodnot. Výsledné hodnocení respektuje všechny atributy a poskytuje tak objektivní komplexní hodnocení ze všech dílčích pohledů na danou variantu.

Tabulka 31: Celkové hodnocení

	A	B	C
Finanční ukazatel	6,452879	9,735	5,113246
Riziko	0,3	0,6	0,8
Potenciál růstu	0,9	0,25	0,2
Seberealizace	0,9	0,4	0,6
Časový harmonogram	0,4	0,9	0,7
BSC	0,62722	0,52569	0,34361

(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší skóre dosahuje varianta A, která i přes vysoké riziko a delší dobu realizace představuje největší potenciál dalšího růstu a spolu s finančním hodnocením a mírou seberealizace je tato obchodní varianta zvolena k poslední části mé práce.

4.5 Založení podniku

4.5.1 Podnik

Obchodní firma podniku je BetInvest. Jedná se o sloučení dvou anglických slov, které by měly charakterizovat produkt podniku. Podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 200 000 Kč, což sice právní úprava nevyžaduje, ale vyžaduje to krátkodobá finanční zásoba k pokrytí nedostatku finančních prostředků v počátcích podnikání viz. finanční plán. Podnik nebude plátcem DPH.

4.5.2 Produkt










Produktem společnosti BetInvest s.r.o. bude výše popsán analytický software Arbhunter. Funkce tohoto softwaru tak, jak byl popsán v návrhové části varianty A budou uživateli zpřístupněny po zaplacení částky 5 000 Kč. Po přijetí částky dojde k vytvoření účtu uživatele, který mu umožní přihlášení do webové aplikace, kde bude moci využít zakoupený software.

Díky možným inovacím lze i u varianty masového prodeje na B2C trhu využít investičního potenciálu varianty B a v budoucnu nabízet modifikaci program k investičnímu využití s principem valuebetingu. V případě kombinací obou metod by tak mohlo na jedné straně dojít k dlouhodobému využívání softwaru zákazníky v případě využívání hodnotových sázek a na straně druhé k jednoduchému "jistému" výdělku i méně zkušených investorů.

V případě modifikace softwaru k vyhledávání a sázení nadhodnocených sázek by zároveň mělo dojít k nové kalkulaci ceny, u které bude výhodnější zvolit nižší permanentní platby v měsíčních intervalech, které sníží, při nižší pořizovací ceně, riziko z podvodu pro zákazníky, kteří tak dostanou levnou variantu k vyzkoušení a na straně druhé dojde k zachování výnosnosti díky pravidelnému příjmu ze strany stávajících klientů.

4.5.3 Obchodní model

Obchodní model zůstává stejný jako ve výše charakterizované variantě A.

Key Partners  Sázkové kanceláře Winnersclub Wedos Internet a.s.	Key Activities  Vývoj Budování Goodwillu Poradenství	Value Propositions  Jednoduchost Účinnost Časová flexibilita Pohodlnost	Customers Relationships  Facebook Zákaznická linka	Customers Segments  Spíše muž 20-50 let Majetnější Nepatologický hráč Inteligentní	
	Key Resource  Lidské zdroje Know how Historická data		Channels  Přímý prodej Obchodní zástupci Youtube		
Cost Structure Počáteční investice Provozní náklady Fixní náklady			Revenue Streams Tržby z prodeje Partnerský program		

Obrázek 9: Model CANVAS

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4 Finanční plán

V rámci finančního plánu vypracuji finanční částku nutnou pro zahájení podnikání, odhadnu budoucí náklady i výnosy a v závěru finančního plánu vypracuji cash flow spojené s podnikatelskou činností.

4.5.4.1 Zakladatelský rozpočet

Pro výpočet zakladatelského rozpočtu využijí metodu "zero-based budgeting", která spočívá v odhadu rozpočtu bez předlohy. Využívá se při rozpočtech, kde nelze využít historická data, čili v případech kdy se jedná o nové podnikání.

Jednotlivé položky zakladatelského rozpočtu jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 32: Zakladatelský rozpočet

Zřizovací výdaje	Kč
Záloha na nájem	8000
Vratná kauce	16000
Záloha na energie	2000
Náklady na založení společnosti	12000
Mobilní tarif	1000
Software	Kč
Účetní software	5000
Platební systém	2000
Samostatně movité věci	Kč
Server	7750
Tiskárna + příslušenství	2000
Telefon	2000
Projektor	14000
Plátno	2500
Celkem	74250

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4.2 Počáteční rozvaha

Tabulka 33: Počáteční rozvaha

Stálá aktiva	74250	Vlastní zdroje	200000
Dlouhodobý nehmotný majetek	46000	Základní kapitál	200000
Zřizovací výdaje	39000		
Software	7000		
Dlouhodobý hmotný majetek	28250		
Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	28250		
Oběžná aktiva	125750	Cizí zdroje	0
Krátkodobý finanční majetek	125750		
Účty v bankách	125750		

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4.3 Náklady

- **Fixní náklady**

Mezi fixní náklady lze zařadit náklady na mzdy zaměstnanců, náklady na pronájem, náklady na tarif, zálohy na energie, poplatky za internet a bankovní poplatky.

➤ **Osobní náklady**

Osobní náklady tvoří mzda zaměstnance jehož hlavní náplní práce je péče o zákazníky pomocí zákaznické linky a sociálních sítí. Dále se tento zaměstnanec stará o lehkou administrativu spojenou především s účetnictvím. Další zaměstnanec je IT specialista, který pomáhá při inovacích softwaru, aktualizacích bonusových podmínek a přidávání dalších sázkových kanceláří do databáze. Posledním zaměstnancem je opět administrativní pracovník jehož pracovní náplní je především účetnictví a tvorba propagačních videí. K náboru tohoto zaměstnance dojde až při překročení určitého počtu zákazníků, kdy již bude třeba aby se první zaměstnanec věnoval naplno zákaznické podpoře. Tento zaměstnanec bude zaměstnán pouze formou dohody o pracovní činnosti.

Tabulka 34: Osobní náklady

Osobní náklady	HPP	HPP2	DPČ
Hrubá mzda	25000	30000	10000
Čistá mzda	19295	22740	8900
Superhrubá mzda	33500	40200	13400
Základ pro výpočet zálohy na daň	33500	40200	13400
Záloha na daň	-5025	-6030	-2010
Sleva na poplatníka	2070	2070	2070
Daň po uplatnění slev	-2955	-3960	0
SP a ZP zaměstnance	-2750	-3300	-1100
SP a ZP zaměstnavatele	-8500	-10200	-3400
Odvody státu celkem	-11250	-13500	-4500
Mzdové náklady za měsíc	33500	40200	13400
Celkem mzdové náklady za rok	402000	482400	160800

(Zdroj: vlastní zpracování)

➤ **Ostatní fixní náklady**

Mimo osobní náklady lze do skupiny fixních nákladů zařadit náklady na pronájem kanceláře, náklady na mobilní tarif nebo zálohu na energie.

Tabulka 35: Ostatní fixní náklady

Ostatní fixní náklady	Kč
Mobilní tarif	1000
Nájem	8000
Bankovní poplatky	400
Záloha na energie	2000
Internet	500
Cekem	11900
Celkem za rok	142800

(Zdroj: vlastní zpracování)

- **Náklady vynaložené na prodané zboží**

Variabilní část nákladů, která přímo vychází z odhadovaného počtu nových zákazníků. Jak bylo zmíněno v části marketingu, jako vhodný způsob prodeje se jeví přímý prodej, kde samotní zákazníci figurují částečně v roli zaměstnanců a jejich odměnou je provize ze sjednaného prodeje. Při podpisu smlouvy je zákazníkovi nabídnuta možnost se automaticky zapojit do partnerského programu, který naše společnost nabízí, a na jehož základě může být vyplacena provize ze sjednaného obchodu. Variabilní složka těchto nákladů je pak dána jako součin počtu nových zákazníků a vypočtené částky 1 000Kč viz. cenová politika.

Tabulka 36: Náklady vynaložené na prodané zboží

Měsíc	Počet nových zákazníků	NVNPZ (Kč)
1	14	14000
2	19,6	19600
3	27,44	27440
4	38,416	38416
5	53,7824	53782,4
6	75,29536	75295,36
7	105,413504	105413,5
8	147,5789056	147578,9
9	206,6104678	206610,5
10	289,254655	289254,7
11	404,956517	404956,5
12	566,9391238	566939,1
Celkem	1949,286933	1949000

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4.4 Výnosy

Výnosy jsou tvořeny ze dvou složek. Jedná se o tržby z prodeje a partnerský program. Obě tyto položky přímo vychází z odhadovaného zájmu a růstu počtu zákazníků stanoveném v části cenové politiky.

Tržby z prodeje jsou dány součinem vypočtené ceny o velikosti 5 000 Kč/ks a počtu nových zákazníků. Produktem je pouze software Arbhunter bez žádných dalších investičních modifikací.

Druhou složku výnosů tvoří partnerský program neboli affiliate. Výše výnosů plynoucího z partnerského programu je vypočtena pouze pro partnerský program sázkové kanceláře Pinnaclesports. Výše provize je vypočtena na základě obratu u této sázkové kanceláře a to tak, že celkový obrat je násoben provizním koeficientem 0,28%. Obrat každého zákazníka záleží na výši kapitálu, způsobu sázení a v neposlední řadě na náhodě, proto je průměrný obrat expertně odhadnut na 20 000 Kč.

Tabulka 37: Celkové výnosy

Měsíc	Nových zákazníků	Affiliate (Kč)	Tržby z prodeje (Kč)	Výnosy celkem (Kč)
1	14	784	70000	70784
2	19,6	1097,6	98000	99097,6
3	27,44	1536,64	137200	138736,64
4	38,416	2151,3	192080	194231,3
5	53,7824	3011,81	268912	271923,81
6	75,29536	4216,54	376476,8	380693,34
7	105,4135	5903,16	527067,52	532970,68
8	147,5789	8264,42	737894,528	746158,948
9	206,6105	11570,2	1033052,339	1044622,539
10	289,2547	16198,3	1446273,275	1462471,575
11	404,9565	22677,6	2024782,585	2047460,185
12	566,9391	31748,6	2834695,619	2866444,219
Celkem	1949,28696	109160,17	9746434,666	9855594,836

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4.5 VZZ

Zjednodušený výkaz zisků a ztrát zahrnuje položky nákladů a výnosů jak byly popsány výše. S ohledem na způsob podnikání budou příjmy z podnikání právnické osoby zdaněny sazbou daně 19%.

Tabulka 38:VZZ

Položka	Kč
Tržby za prodej zboží	9745000
Náklady vynaložené na prodané zboží	1949000
Obchodní marže	7796000
Výkonová spotřeba	138000
Služby	138000
Přidaná hodnota	7658000
Osobní náklady	1045200
Mzdové náklady	780000
Náklad na SP a ZP	265200
Ostatní provozní výnosy	109160
Provozní výsledek hospodaření	6721960
Daň z příjmu za běžnou činnost	1277172
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5444788

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4.6 Cash flow

Poslední částí krátkodobého finančního plánu je plán finančních toků. V rámci této části zpracuji jednotlivé příjmy a výdaje spojené s podnikatelskou činností a provázu je s finančními prostředky na účtech.

Tabulka 39:CF do konce roku

Položka	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Tržby z prodeje (Kč)	70000	98000	137200	192080	268912	766192
Tržby za služby (Kč)	784	1097,6	1536,64	2151,3	3011,81	8581,35
Tržby celkem (Kč)	70784	99097,6	138736,6	194231,3	271923,8	774773,4
Bankovní poplatky (Kč)	400	400	400	400	400	2000
Osobní náklady (Kč)	87100	87100	87100	87100	87100	435500
Záloha na energie (Kč)	2000	2000	2000	2000	2000	10000
Nájemné (Kč)	8000	8000	8000	8000	8000	40000
Mobilní tarif (Kč)	1000	1000	1000	1000	1000	5000
Internet (Kč)	500	500	500	500	500	2500
Vyplacená provize (Kč)	14000	19600	27440	38416	53782,4	153238,4
Výdaje celkem (Kč)	113000	118600	126440	137416	152782,4	648238,4
Konečný stav CF (Kč)	-42216	-19502,4	12296,64	56815,3	119141,4	126535

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že i přes negativní bilanci CF v prvních dvou měsících podnikání je ve finančním plánu uvažován dostatek finančních prostředků k pokrytí krátkodobé ztráty

způsobenou především nedostatkem zákazníků. V dalších měsících již dochází k nárůstu tržeb, které umožňují dosáhnouti kladného CF.

4.5.5 Analýza rizika

Analýzu rizika provedu pomocí metody mapy rizik, díky které graficky znázorním jednotlivá rizika na dvouosém diagramu, který vystihuje pravděpodobnost a možný dopad daného rizika. Rizika následně rozdělím pomocí indiferenčních křivek na rizika nízká, střední a kritická. Pro kritická rizika provedu návrh na jejich eliminaci, která bude spočívat buď ve snížení pravděpodobnosti výskytu, nebo v tvorbě protiopatření, která by snížila případný dopad. Po provedení protiopatření opět provedu hodnocení rizik a výsledky opět zaznamenám pomocí mapy rizik.

4.5.5.1 Charakteristika rizik

- **Nižší než očekávaný zájem**

Důsledkem nižšího vzorku respondentů může být podcenění zájmu zákazníků o nabízený produkt. Nižší zájem by vedl k nižším tržbám a následně by znehodnotil finanční výsledky hodnocení uvažované varianty. Dopad tohoto rizika by byl pro úspěšné fungování společnosti kritický. Pravděpodobnost takto nastalé situace je vzhledem k nízkému vzorku respondentů možná, nikoliv však vysoce pravděpodobná. Důvodem je kvalita nabízeného produktu a možnost porovnání vývoje počtu zákazníků u konkurenčních produktů, které i přes nižší nabízenou hodnotu zákazníkovi dosahují početných zákaznických základů.

- **Redukce nabízených bonusů**

Výše či požadavky pro připsání bonusů jsou plně v kompetenci sázkových kanceláří. Ty je nabízejí díky vysokému konkurenčnímu prostředí jako lákadlo pro nové uživatele. Bonus dočasně zvyšuje výhernost uživatelů tím, že při standardní kurzové hladině připsuje poměrově k výši vkladů zákazníkovi určitý finanční obnos, který mu z dlouhodobého hlediska umožňuje dosáhnout zisku. Po vypršení bonusů se výhernost opět vrací pod 100% a zákazník začíná odevzdávat peníze do rukou sázkových kanceláří.

Bonus zde jednak představuje prostředek konkurenčního boje, který má přesvědčit zákazníka, že daná kancelář je pro něj nejvhodnější, a jednak plní psychologickou funkci. Z pohledu psychologické funkce tak bonus dává zákazníkovi krátkodobý pocit, že se mu daří a vyhrává. Tento pocit si spojí s kurzovým sázením jako tzv. "Haló" efekt, který vytvoří první

dojem a i po dobrání bonusů stimuluje zákazníka k dalšímu sázení, které již neposkytuje statistickou výhodu a stává se dlouhodobě ztrátovým.

S ohledem na oba efekty nabízených bonusů by sice dopad redukce bonusů mohl být kritický, nicméně absence bonusů nebo i jejich částečná redukce by snížily konkurenceschopnost sázkové kanceláře. Praktickým důkazem může být i letošní zvýšení bonusu společnosti FortunaGame a.s. , která původní bonus 3 000 Kč zvýšila na 5 000 Kč.

- **Registrace sázkových kanceláří**

V případě registrace sázkových kanceláří by v principu došlo částečně k obchodnímu modelu varianty C, která byla zaměřena na B2B trh. Cílovým zákazníkem by se v tomto případě stala sázková kancelář, která by využívala této služby ke zlepšení procesu monitoringu kurzů. Prakticky by to potom mohlo vést k situaci, kdy by byl odhalen špatný kurz u sázkové kanceláře, tento kurz by byl doporučen ke vsazení prostřednictvím aplikace pro naše zákazníky, kde by byl zároveň danou sázkovou kanceláří, v podobě jednoho z našich klientů, zaznamenan a následně aktualizován.

- **Nespokojenost zákazníků**

Nespokojenost zákazníků částečně souvisí s nižším než očekávaným zájmem. Jak bylo popsáno výše, v tomto typu podnikání je extrémně důležitá spokojenost zákazníků, kteří jsou nosným prvkem distribučního kanálu. V případě nespokojeného zákazníka nepřicházíme pouze o šíření dobré pověsti, ale přicházíme o potenciální další zákazníky, které by mohl oslovit tento jeden nespokojený. Při tomto podnikání je spokojenost zákazníků klíčovým atributem jehož absence může mít kritický dopad.

- **Vstup konkurence**

Stejně jako u většiny podniků, s výjimkou podniků v monopolním postavení, i zde je hrozba vstupu nového konkurenta. V analytické části byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde vstup nové konkurence byl vyhodnocen jako nejzávažnější faktor.

- **Výpadky serveru**

Toto riziko by se částečně dalo spojit s rizikem změny struktury webových stránek, jehož pravděpodobnost je daleko vyšší. Obě rizika představují nemožnost nabízet zákazníkům požadovanou službu díky technickým problémům.

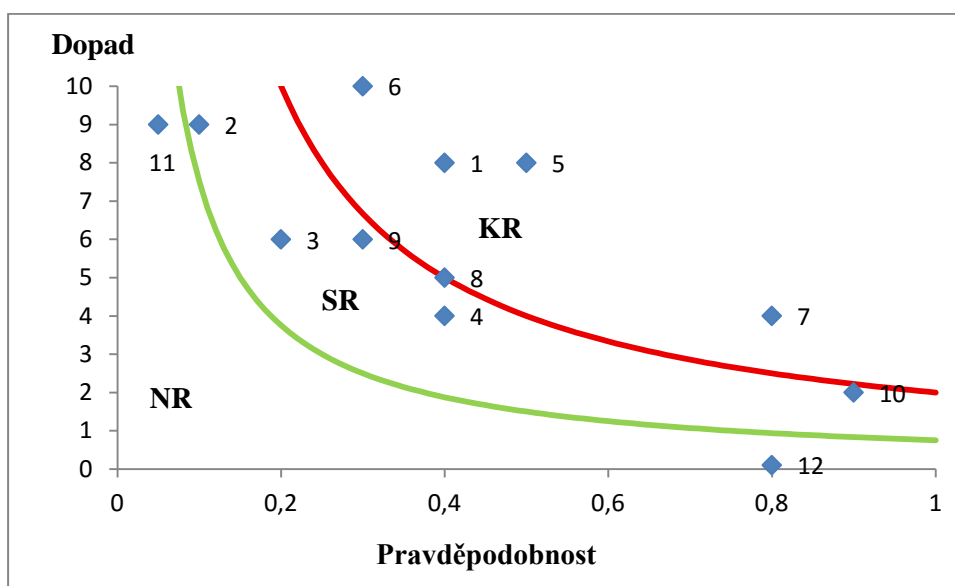
Pokud dojde pouze ke změně struktury webových stránek, sázková kancelář pouze nebude zařazena do procesu výběru vhodných investičních variant až do aktualizace softwaru, který tuto sázkovou kancelář umožní opět monitorovat. V případě výpadku serveru existuje šance, že k tomuto technickému problému dojde ve chvíli uzavírání sázek zákazníka, což by nemuselo, ale mohlo vést k chybě.

Tabulka 40: Výčet rizik

Číslo	Slovní popis	Pravděpodobnost	Dopad
1	Nižší než očekávaný zájem	0,4	8
2	Redukce nabízených bonusů	0,1	9
3	Blokace účtu uživatelů	0,2	6
4	Omezení vkladů uživatelů	0,4	4
5	Registrace sázkových kanceláří	0,5	8
6	Nespokojenost zákazníků	0,3	10
7	Vstup konkurence	0,8	4
8	Výpadky serveru	0,4	5
9	Zlepšení monitoringu kurzů	0,3	6
10	Změna struktury webových stránek	0,9	2
11	Bankrot sázkových kanceláří	0,05	9
12	Změna podmínek nabízených bonusů	0,8	0,1

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ke grafickému znázornění použijí opět mapu rizik, která zobrazuje jak pravděpodobnost daného rizika, tak velikost případného dopadu.



Graf 14: Mapa rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.5.2 Návrh na eliminaci rizik

V této části se pokusím navrhnout opatření, která sníží dopad nebo pravděpodobnost rizik, která byla vyhodnocena jako kritická.

- **Nižší než očekávaný zájem (1)**

Abychom dokázali předejít jednomu z nejčastějších rizik a sice podcenění zájmu zákazníků o nabízený produkt či službu, bylo by vhodné provést rozsáhlejší dotazníkové šetření s větším počtem respondentů. Stávající dotazování neprobíhalo formou dotazníků, které často zkreslují výsledek, ale bylo provedeno v podobě reálného nabízení fiktivního produktu. Pro přesnější odhad bude vhodné tímto způsobem oslovit další potenciální zákazníky, kde výsledky tohoto průzkumu sníží pravděpodobnost špatného odhadu.

- **Registrace sázkových kanceláří (5)**

Díky způsobu vyhodnocování nabízených kurzů v reálném čase a potenciálu dalšího rozvoje v podobě navýšení databáze o další ligy a další sporty, dojde k výskytu nespočtu vhodných investičních příležitostí. Současná situace umožňuje v každém okamžiku zobrazit průměrně přibližně 50 vhodných arbitrážních příležitostí a přibližně 200 nadhodnocených kurzů. S rozšířením o další sporty, ligy a příležitosti v rámci konkrétních událostí (handicap, počet branek, atd.) dojde k navýšení investičních příležitostí na násobky současného stavu. Již nyní jednotlivé varianty nepředstavují podstatné rozdíly ve zhodnocení vloženého kapitálu a s přibývajícími možnostmi se tento rozdíl bude zmenšovat.

V případě souhrnného zobrazení všech investičních příležitostí by tak zákazník v podobě sázkové kanceláře měl přístup ke všem svým špatně vypsáním kurzům a ty mohl odstranit. Pro klasického zákazníka by pak toto zobrazení nemělo příliš smysl neboť by stejně vybral pouze jednu nejvhodnější variantu, případně nižší počet variant.

Pro dodržení slibované výnosnosti softwaru je pak pro zákazníka dostačující zobrazení 1-3 náhodně vybraných investičních variant. V případě takto navrženého poměrového rozložení všech příležitostí mezi všechny zákazníky, nepředstavuje registrace sázkové kanceláře ohrožení výnosnosti softwaru neboť sázková kancelář má přístup pouze k omezenému počtu svých špatně vypsáním kurzů, a jejich korekce již nebude mít pro funkčnost softwaru kritické následky.

- **Nespokojenost zákazníků (6)**

Riziko s potenciálně obrovským dopadem. Jak bylo vysvětleno výše, zákazník zde nefiguruje pouze jako odběratel, ale díky zvolenému obchodnímu modelu i jako obchodní zástupce, který má zájem na rozvoji našeho podnikání. V případě jeho nespokojenosti tak může být ohrožen plán růstu zákazníků a v konečném důsledku i celý podnik. Tomuto riziku budeme čelit formou snížení pravděpodobnosti jeho výskytu a to tak, že spokojenost zákazníka postavíme na první místo našeho zájmu. Spokojenost zákazníka je jedna z nejdůležitějších hodnot, které se budeme snažit dosáhnout například zřízením zákaznické linky, tvorbou soutěží, odstranění lidského faktoru z procesu sázení, inovací softwaru apod.

- **Vstup konkurence (7)**

Z předešlých analýz vyplývá, že díky atraktivitě trhu a s ohledem na vývoj sportovního sázení v zahraničí, je velice pravděpodobný vstup nového konkurenta v poměrně krátkém časovém hledisku. Jelikož na trhu nejsou výrazné bariéry pro vstup dalších podniků a takové bariéry ani nemůžeme vytvořit, zaměříme se spíše na zmírnění dopadu nové konkurence.

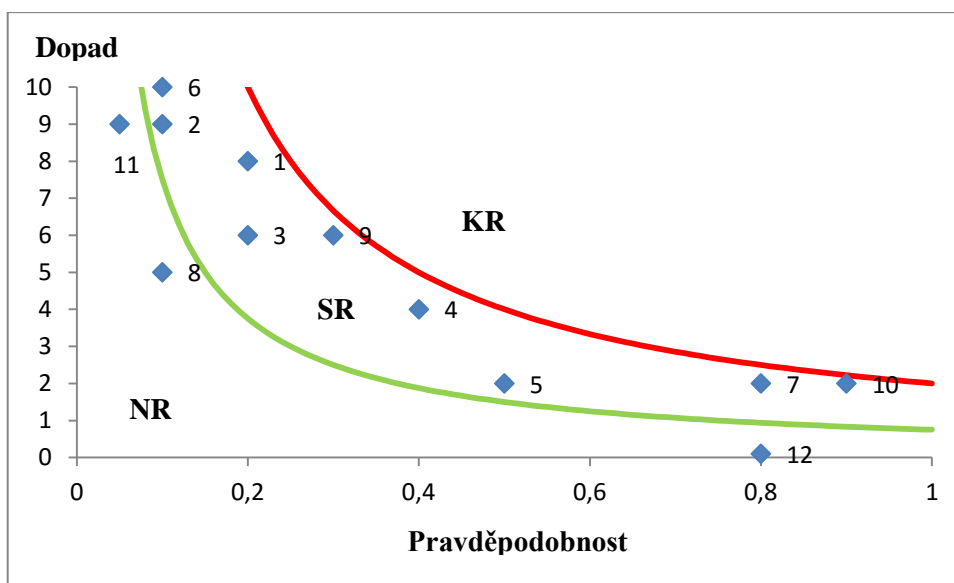
Aby byl dopad nové konkurence co nejmenší, je třeba nabídnout zákazníkovi přidanou hodnotu oproti konkurenci. I když princip sportovních arbitráží je poměrně jednoduchý, naše zkušenosti s podnikáním jsou minimální a potenciál pro nové firmy je na tomto trhu obrovský, tak hlavní přidanou hodnotou pro zákazníka je náš vyhodnocovací algoritmus. Tento algoritmus pracuje na bázi evolučního algoritmu, který je schopen se učit a přizpůsobovat. Vychází z dlouhodobě získávaných statistik jednotlivých kurzů jednotlivých kanceláří pro jednotlivé soutěže, kde celková databáze takto analyzovaných kurzů dosáhla počtu více než 3 miliony. Při zapojení tohoto algoritmu do vyhodnocování vhodných investičních příležitostí tak získáváme značnou konkurenční výhodu, která umožní zhodnotit vklady zákazníků lépe než konkurenční produkt. Pro tvorbu stejně efektivního softwaru by tak konkurence potřebovala minimálně 1 rok na získání a následnou analýzu kurzů.

- **Výpadky serveru (8)**

Posledním kritickým rizikem jsou technické problémy softwaru. Výpadek serveru chceme řešit pomocí záložního serveru, který v případě výpadku nahradí hlavní funkce serveru. V současné době je plánován pouze jeden server z důvodu dostačující kapacity. V případě vyššího počtu zákazníků, kdy dojde k vyššímu zatížení serveru, lze tak případné zatížení rozložit na jeden nebo více dalších serverů. V případě výpadku některého z nich pak

dojde k vyššímu zatížení ostatních, což nebude mít za následek nedostupnost aplikace, ale pouze snížení její rychlosti. Abychom účinně snížili toto riziko, je žádoucí, aby ostatní servery byly od jiného provozovatele a jejich funkčnost tak nebyla svázána s ostatními servery.

V případě provedení všech navrhovaných opatření dojde k redukci kritických rizik na rizika střední - nízká.



Graf 15: Mapa rizik po provedení opatření

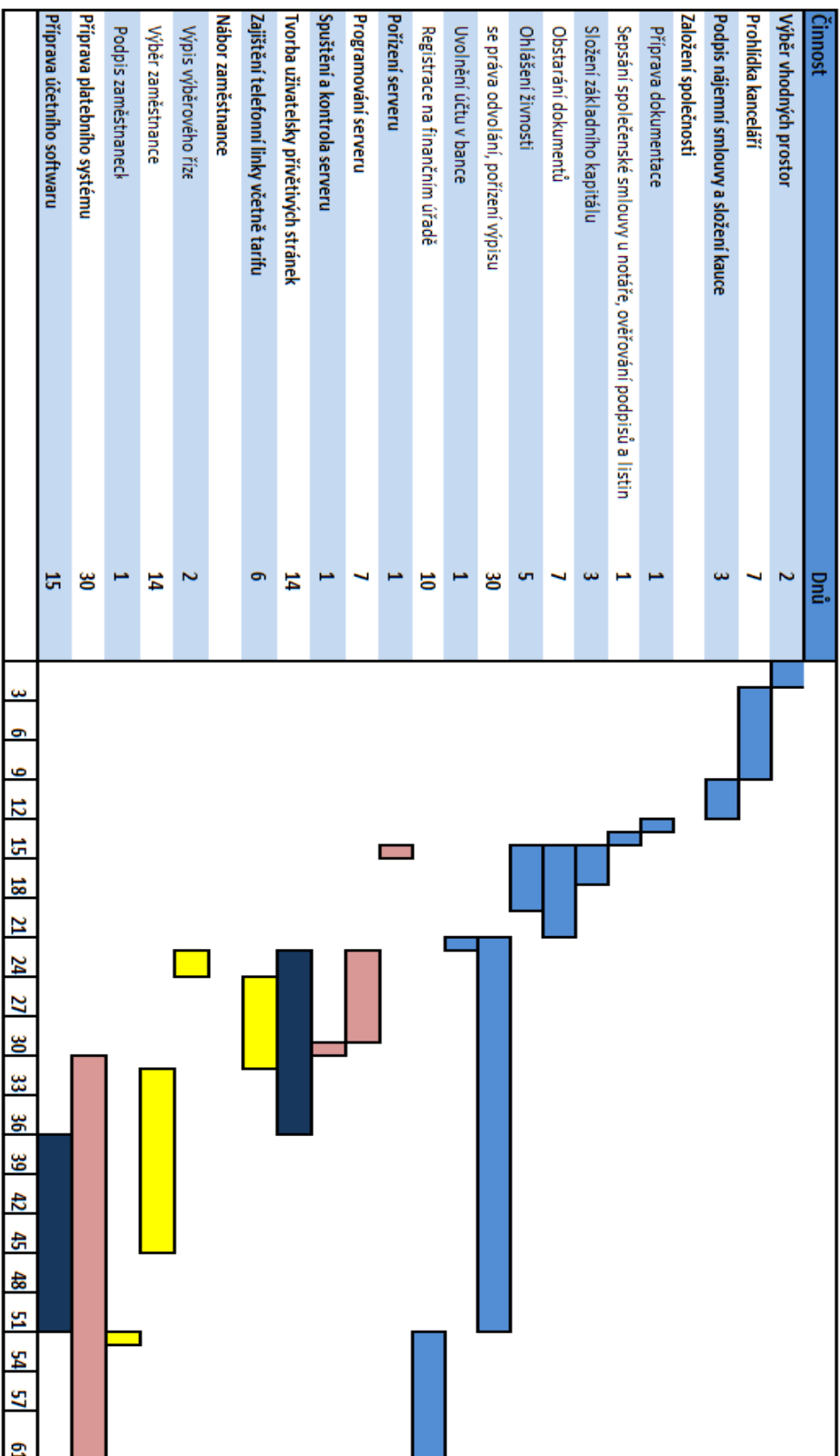
(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.6 Časový harmonogram realizace

Časový harmonogram realizace zahrnuje všechny nezbytné kroky k založení podniku. Předmětem harmonogramu jsou činnosti, které vyplývají z předešlých částí této práce. Hlavní činnosti, které je nutné realizovat jsou spolu s délkou trvání zaneseny do Ganttova diagramu, který určuje jak jednotlivé činnosti, dobu realizace jednotlivých činností, datum zahájení a ukončení, tak také přiřazuje pomocí barevného rozlišení lidské zdroje.

Jednotlivé kroky k založení společnosti se skládají z:

1. Výběr vhodných prostor
2. Prohlídka kanceláří
3. Podpis nájemní smlouvy a složení kauce
4. Založení společnosti
5. Pořízení serveru
6. Programování serveru
7. Spuštění a kontrola serveru
8. Tvorba webových stránek
9. Zajištění telefonní linky
10. Nábor zaměstnanců
11. Příprava platebního systému
12. Příprava účetního softwaru



Obrázek 10:Ganttův diagram

(Zdroj: vlastní zpracování)

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo stanovit kroky k založení podniku. Tento cíl byl splněn v samém závěru práce, ve kterém je s ohledem na předešlé analýzy a dílčí cíle vypracován časový harmonogram realizace, který obsahuje všechny kroky od současné situace až do zahájení podnikatelské činnosti.

Práce rovněž naplnila oba dílčí cíle, kterými byla charakteristika jednotlivých obchodních variant a jejich komplexní hodnocení dle principu BSC. Právě vypracování obchodních variant lze považovat za kritickou analýzu kde díky variantnímu přístupu dochází k posouzení podnikatelské činnosti z více pohledů, a které umožňuje objektivní přístup ke zvolení vhodného obchodního modelu.

V teoretické části došlo k obecné charakteristice dané problematiky, vysvětlení základních pojmů sázkařského průmyslu a v neposlední řadě zde byly popsány metody, které byly použity k naplnění vedlejších a následně hlavního cíle.

Analytická část byla zaměřena na charakteristiku nabízeného produktu a stejně tak popisovala trh, na kterém bude podnikatelský subjekt působit. Dále profiluje cílového zákazníka a provádí cenovou kalkulaci, která je nezbytná k dalším částem práce. Závěrem analytické části je SWOT matice, jejíž výsledky byly vstupními daty k volbě jednotlivých obchodních modelů.

Návrhová část jako první charakterizuje jednotlivé obchodní modely. Popisuje způsob vytváření hodnoty pro zákazníka, způsob distribuce nebo třeba klíčové činnosti a další. V rámci každé varianty je přistoupeno k finančnímu hodnocení, které zahrnuje především ukazatel ROI jako vhodný parametr k dalšímu porovnávání. V následující části došlo ke splnění dílčího cíle jímž bylo objektivně posoudit vhodnost každé varianty nejen z finančního hlediska, ale také z pohledu potenciálu rozvoje, rizika nebo z pohledu uspokojení vlastních cílů. Výsledkem byl výběr vhodného obchodního modelu, kterým se stala varianta A.

V závěru mé diplomové práce jsem přistoupil k návrhu na založení podniku. Tato část nejprve popisovala způsob založení společnosti včetně jejího názvu a právní formy. Dále charakterizovala její produkt. Alespoň graficky zde byl zpracován byznys model Canvas, jehož dílčí části této varianty byly rozpracovány při charakteristice obchodní varianty. Navazoval krátkodobý finanční plán, který stanovil zakladatelský rozpočet, počáteční rozvahu, blíže charakterizoval náklady a výnosy, které znázornil pomocí zjednodušeného VZZ a dále zde byla provedena analýza finančních toků. Všechny předešlé části vedly k

vypracování časového harmonogramu realizace, ve kterém se objevují všechny nezbytné činnosti včetně časového zařazení a přiřazení pracovníků od současné situace až do zahájení podnikatelské činnosti.

Literatura

[1] MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. 208s. ISBN 978-80-247-5316-4.

[2] KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

[3] SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[4] Sázkařský slovník – pojmy které by měl ovládat každý sázkař. Sazkove-Kancelare.com. [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.sazkove-kancelare.com/slovník-sazkare/>

[5] Strategická situační analýza . strateg.cz. [online]. [2016] [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

[6] KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013. 255s. ISBN 978-80-247-4208-3.

[7] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. 170s. ISBN 978-80-7400-120-8.

[8] KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 118s. ISBN 80-7179-453-8.

[9] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356s. ISBN 80-247-0939-2.

- [10] Monte Carlo method. *simulace.info*. [online]. 15.6.2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.simulace.info/index.php/Monte_Carlo_method/cs.
- [11] Příručka řízení rizik pro řídicí orgány operačních programů. *Ministerstvo pro místní rozvoj*. [online]. 1.12.2006 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/883b7bdc-d729-4bb0-9ee8-afa4224750fb/Prirucka_rizeni_rizik.pdf.
- [12] GRÜNWALD, O. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2009. 318s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [13] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2010. 811s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [14] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání Praha: Ekopress, 1999. 324s. ISBN 80-86119-21-1.
- [15] SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 194s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [16] OSTERWALDER, A.. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2015. 278s. ISBN 978-80-265-0425-2.
- [17] Češi loni prosázeli téměř 140 miliard, nejvíc peněz proteklo automaty. *iDNES.cz*. [online]. 22.6.2015 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cesi-prosazeli-objem-penez-2015-djr-/ekonomika.aspx?c=A150622_093319_ekonomika_hro
- [18] Hodnocení a přehled výsledků provozování loterií a jiných podobných her za rok 2014. *Ministerstvo financí České republiky*. [online]. 19.6.2015 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/loterie-a-sazkove-hry/vysledky-z-provozovani-loterii/2014/hodnoceni-vysledku-provozovani-loterii-21720>
- [19] Legální provozovatelé internetových kursových sázek – ke dni 6.6.2014. *Ministerstvo financí České republiky*. [online]. 6.6.2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/loterie-a-sazkove-hry/seznam-provozovatele/2014/legalni-provozovatele-internetovych-kurs-17802>

[20] O Fortuně: Fortuna Entertainment Group. *FORTUNA*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-10].

Dostupné z:

http://www.fortunagroup.eu/cz/o_fortuna_group/dcerine_spolecnosti/ceska_republika/index.html

[21] Kurzové sázky: miliardový byznys. *penize.cz*. [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-04-10].

Dostupné z: <http://www.penize.cz/spotrebitel/227043-kurzove-sazky-miliardovy-byznys>

[22] Jak se vyvarovat nejčastějších chyb začínajících podnikatelů . *iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele*. [online]. © 2011 – 2014 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-se-vyvarovat-nejcastejsich-chyb-zacinajicich-podnikatelu.html>

[23] Věkové složení obyvatelstva – 2014. *Český statistický úřad*. [online]. 30.4.2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2014>

[24] Podvod ProfitsMaker – recenze TheProfitsAlgorithm, zkušenosti. *Invest*. [online]. © 2014 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://investplus.cz/investice/podvod-theprofitsmaker-recenze-theprofitsalgorithm-zkusenosti-diskuze/>

[25] Každý třetí středoškolák sází online. Česko s tím nic nedělá. *Aktuálně.cz*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/kazdy-treti-stredoskolak-sazi-online-cesko-s-tim-nic-nedela/r~4c96905c2f0b11e59db2002590604f2e/>

[26] (NE)LEGÁLNOST online sázení v České republice. *Kurzové sázení: Informační servis pro sportovní sázení*. [online]. © 2015 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.kurzovesazeni.com/nelegalnost-online-sazeni-v-ceske-republice/>

[27] Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka*. [online]. 5.5.2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true#PRIBOR

[28] Piráti: V úterý proběhne druhé čtení zákona, jenž by znamenal začátek cenzury v Čechách. *ParlamentníListy.cz*. [online]. 29.2.2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z:

<http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Pirati-V-utery-probehne-druhe-cteni-zakona-jenz-by-znamenal-zacatek-cenzury-v-Cechach-424050>

[29] Životní milníky. *Výroční zpráva senátora 2015*. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.ivalenta.cz/zivot-a-uspechy>

- [30] Frequently asked questions. *Matched Betting*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.matchedbetting.co.uk/faq/>
- [31] Arbitrážní software. *oddsarbs*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://oddsarbs.com/betburger/>
- [32] Základní typy marketingového výzkumu. *Management, marketing*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/13-zakladni-typy-marketingoveho-vyzkumu.html>
- [33] Význam a funkce řízení lidských zdrojů firmy. *Management, marketing*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/vyznam-funkce-rizeni-lidskych-zdroju.html>
- [34] Náklady na založení společnosti. *e.SRO.cz*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.e-sro.cz/naklady-zalozeni-spolecnosti.htm>
- [35] Value betting – sázení na hodnotné kurzy. *TVTipSport*. [online]. © 2011-2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.sazkove-kancelare.com/value-betting/>
- [36] TipSport: Bayern si dojde pro druhou výhru a postup!. Facebook. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Tipsportnet/photos/pb.295889117124834.-2207520000.1461241672./971389829574756/?type=3&theater>
- [37] Úvod do psychologie sázení. *Kurzové sázení: Informační servis pro sportovní sázení*. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.kurzovesazeni.com/uvod-do-psychologie-sazeni/>
- [38] TipSport. Facebook. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Tipsportnet/photos/pb.295889117124834.-2207520000.1461242465./968478799865859/?type=3&theater>
- [39] Kurzové sázky. *Ministerstvo financí České republiky*. [online]. © 2005-2013 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/loterie-a-sazkove-hry/podminky-pro-povolovani-loterii/kurzove-sazky>
- [40] Zákon velkých čísel. *Pravděpodobnost a statistika*. [online]. © 2014 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~friesl/hpsb/zvc.html>

[41] *Veřejný rejstřík a Sbirka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>*

Seznam obrázků

Obrázek 1:Porterův model pěti sil	12
Obrázek 2:Výsledek Porterova modelu pěti sil	41
Obrázek 3:Vývoj nadhodnocených sázek podle kanceláře Tipsport	62
Obrázek 4:Vývoj nadhodnocených sázek podle kanceláře Pinnaclesports	63
Obrázek 5:Vývoj nadhodnocených sázek podle kanceláře Bet365	63
Obrázek 6:Rozložení vkladů dle kurzů.....	64
Obrázek 7:Vývoj nadhodnocených sázek podle kombinace kanceláří.....	65
Obrázek 8:Akumulace sázek	66
Obrázek 9:Model CANVAS.....	88
Obrázek 10:Ganttův diagram.....	101

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam českých sázkových kanceláří	23
Tabulka 2:Vypsání kurzy na fotbalový zápas Jihlava - Plzeň.....	25
Tabulka 3:Kurzy českých sázkových kanceláří na sportovní událost.....	26
Tabulka 4:Výběr nejvyšších kurzů na sportovní událost.....	26
Tabulka 5:Výpočet rozložení vkladů.....	26
Tabulka 6:Výpočet arbitrážního zisku.....	27
Tabulka 7:Cenové srovnání konkurenčních softwarů.....	40
Tabulka 8:SWOT matice	42
Tabulka 9:Kurzy sázkových kanceláří na zápas Sparta - Plzeň.....	47
Tabulka 10:Arbitrážní kombinace sázkových kanceláří.....	47
Tabulka 11:Závislost výnosů na počtu nových zákazníků	50
Tabulka 12:Administrativní náklady pro založení společnosti.....	53
Tabulka 13:Celkové pořizovací náklady	54
Tabulka 14:Ostatní fixní náklady	55
Tabulka 15:Variabilní náklady v jednotlivých měsících	56
Tabulka 16: Kurzy sázkových kanceláří.....	58
Tabulka 17:Arbitrážní kombinace	59
Tabulka 18: Kurzy sázkových kanceláří.....	59

Tabulka 19:Přepočet kurzů na 100% hladinu	60
Tabulka 20:Výběr favoritů	66
Tabulka 21:Klesající výhernost	67
Tabulka 22:Využití akumulačního efektu.....	69
Tabulka 23:Rizika varianty B	73
Tabulka 24:Metoda Monte Carlo.....	75
Tabulka 25:Zhodnocení kapitálu pro jednotlivé kanceláře.....	80
Tabulka 26:Finanční hodnocení	83
Tabulka 27:Hodnocení rizik	84
Tabulka 28:Hodnocení potenciálu růstu	85
Tabulka 29:Hodnocení seberealizace	86
Tabulka 30:Hodnocení doby realizace	86
Tabulka 31:Celkové hodnocení	87
Tabulka 32:Zakladatelský rozpočet	89
Tabulka 33:Počáteční rozvaha	89
Tabulka 34:Osobní náklady	90
Tabulka 35:Ostatní fixní náklady	91
Tabulka 36:Náklady vynaložené na prodané zboží	91
Tabulka 37:Celkové výnosy	92
Tabulka 38:VZZ	93
Tabulka 39:CF do konce roku	93
Tabulka 40:Výčet rizik	96

Seznam grafů

Graf 1:Vývoj kurzového sázení	21
Graf 2:Vývoj internetového kurzového sázení	22
Graf 3:Tržní podíl českých sázkových kanceláří.....	23
Graf 4:Vývoj počtu zákazníků	32
Graf 5:Vývoj inflace	35
Graf 6:Vývoj úrokové míry	35
Graf 7:Závislost zisku na čase	46
Graf 8:Znázornění průběhu FN,VN,CN,TR v jednotlivých měsících	56
Graf 9:Rozložení Value	61
Graf 10:Negativní závislost výhernosti na počtu příležitostí.....	68
Graf 11:Pozitivní závislost výhernosti na počtu příležitostí	70
Graf 12:Mapa rizik varianty B	74

Graf 13: Podíl ztráty, ušlých výnosů a plánované výhernosti	81
Graf 14: Mapa rizik	96
Graf 15: Mapa rizik po provedení opatření	99